

**EVALUASI KEKUATAN DAN KELEMAHAN SISTEM PENGENDALIAN  
INTERNAL PADA PENGELOLAAN KEUANGAN BADAN LAYANAN  
UMUM (PK-BLU)**

**(Studi Kasus di Universitas Sebelas Maret Surakarta )**

[perpustakaan.uns.ac.id](https://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](https://digilib.uns.ac.id)



**Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi  
Syarat-syarat untuk Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta**

**Oleh:**

**SRI HARNANI**

**F0307085**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SEBELAS MARET  
SURAKARTA**

**2010**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

perpustakaan

]

Skripsi dengan judul:

**“EVALUASI KEKUATAN DAN KELEMAHAN SISTEM  
PENGENDALIAN INTERN PADA PENGELOLAAN KEUANGAN  
BADAN LAYANAN UMUM (PK-BLU)  
(STUDI KASUS DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET)”**

Surakarta, Februari 2011

Disetujui dan diterima oleh

Pembimbing Skripsi



Drs. Santosa Tri Hananto, MSi., Ak  
NIP. 196909241994021001

## HALAMAN PENGESAHAN

perpus

Telah disetujui dan diterima dengan baik oleh Tim Penguji Skripsi  
Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta, guna  
melengkapi tugas-tugas dan memenuhi syarat-syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Sebelas Maret Surakarta.

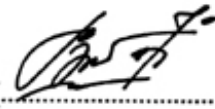
.id

Surakarta, 11 Maret 2011

Tim Penguji Skripsi

1. Dr. Bandi, M.Si., Ak.


Ketua

()

NIP 19641120 199103 1 002

2. Drs. Subekti Djamaluddin, M.Si., Ak.

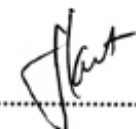
Sekretaris

()

NIP 19550916 198803 1 001

3. Drs. Santosa Tri Hananto, M.Si., Ak.

Anggota

()

NIP 19690924 199402 1 001

## MOTTO

*”Rum kuncaraning bongso dumunung haneng luhuring budoyo”*

(Paku Buwono X)

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

**”Dalam hidup, ada hal-hal yang bisa kau ubah dan ada yang tidak. Yang menurutmu bisa kau ubah, perjuangkanlah itu seperti harapmu, sekuat tenaga, dan setulus hatimu. Namun untuk setiap hal yang tak bisa kau ubah, janganlah mencemaskannya. Terima dan nikmatilah saja, sehingga atas semuanya itu kau akan dapat bersyukur karena Tuhan itu baik. Dia baik dan akan selalu baik.**

(Kartiko Ardi N)

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan kepada:

1. Alm. Ibu tercinta
2. Dra. GR Ay. Koes Moertiyah, M.Pd. dan KP. Eddy S. Wirabhumi, S.H., MM.
3. Keluargaku (winda, buk’e, thatha, tiwux, adi, mbak mariyam)
4. Sahabat-sahabatku

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **EVALUASI KEKUATAN DAN KELEMAHAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PADA PENGELOLAAN KEUANGAN BADAN LAYANAN UMUM (PK-BLU) (Studi Kasus di Universitas Sebelas Maret Surakarta )**.

Skripsi ini disusun guna memenuhi tugas akhir dan syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan semua pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Sutopo, M.Com., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta.
2. Drs. Jaka Winarna, M.Si., Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta.
3. Drs. Santosa Tri Hananto, M.Si., Ak. selaku pembimbing skripsi yang begitu sabar dalam membimbing dan membantu terselesainya skripsi ini.
4. Christyaningsih Budiwati, S.E., M.Si., Ak selaku Pembimbing Akademik.

5. Dra. GRAY. Koes Moertiyah, M.Pd. dan KP. Eddy S. Wirabhumi, S.H.,  
MM. yang sudah penulis anggap seperti orang tua penulis sendiri, terima  
kasih atas dukungannya.

6. Winda Soraya, sepupuku yang selalu membantu penulis dan selalu ada  
dalam suka maupun duka.

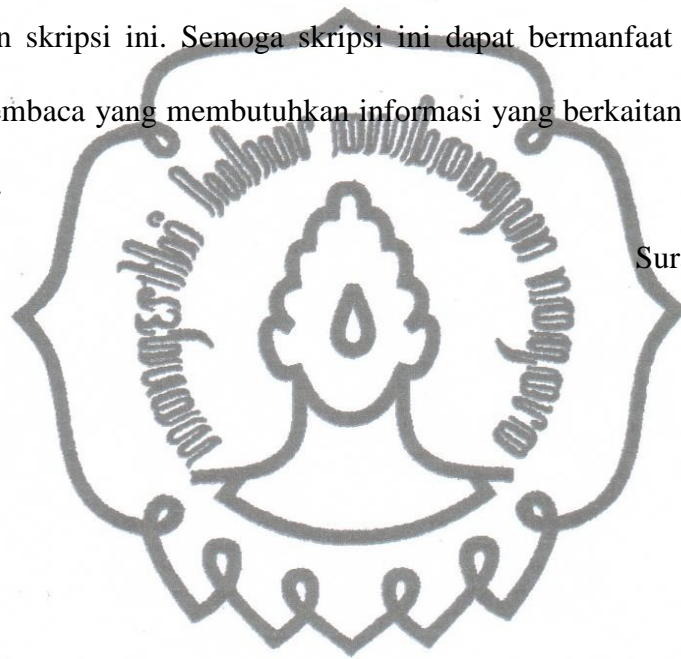
7. BCG Community (Fatania Latifa, Ria Rizki, Hermin Arifianti, Dewi Tri  
Tasik Peni, Opie Winnaraati, dan Ratih Indah Veranti) terima kasih atas  
persahabatan ini.

8. Teman-teman akuntansi angkatan 2007.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena  
itu, penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang membangun demi  
kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak,  
khususnya pembaca yang membutuhkan informasi yang berkaitan dengan skripsi ini.  
Terima kasih.

Surakarta, Maret 2011

Penulis



	HAL
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
BAB I    PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah .....	3
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Manfaat Penelitian .....	4
BAB II   LANDASAN TEORI	
A. Konsep Sistem .....	5
B. Pengendalian Intern .....	6



C. Pengertian Sistem Pengendalian Intern .....	22
D. Konsep Evaluasi .....	28
E. Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum .....	29
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
perpustakaan.uns.ac.id	digilib.uns.ac.id
A. Metode Penelitian .....	42
B. Populasi dan Sampel .....	43
C. Sumber Data .....	45
D. Teknik Pengumpulan Data .....	45
E. Teknik Pengujian Data .....	46
F. Teknik Analisis Data .....	50
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Profil Organisasi .....	53
B. Deskripsi Sampel Penelitian .....	60
C. Pengumpulan Data .....	61
D. Data Responden .....	61
E. Rincian Penyebaran Kuesioner dan Pengembalian .....	63
F. Hasil Pengujian Data .....	63
G. Analisis Data Deskriptif Persentase .....	68
H. Rekomendasi .....	85
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	119
B. Keterbatasan Penelitian .....	120
C. Saran .....	121
DAFTAR PUSTAKA.....	122



LAMPIRAN

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Jabatan dan Wewenang Pejabat BLU .....	62
Tabel 4.2	Rincian Penyebaran Kuesioner dan Pengembalian .....	63
Tabel 4.3	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Lingkungan Pengendalian .....	64
Tabel 4.4	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Penilaian Resiko .....	65
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Aktivitas Pengendalian .....	66
Tabel 4.6	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Informasi Komunikasi .....	67
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Pemantuan .....	68
Tabel 4.8	Indikator Kinerja di Perguruan Tinggi.....	90
Tabel 4.9	Identifikasi Risiko pada Barang Modal .....	102



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Langkah-Langkah Dalam Melaksanakan Penelitian

Kualitatif .....	43
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Setelah Penerapan PK-BLU .....	56
Gambar 4.2 Pengukuran <i>Value for Money</i> .....	88
Gambar 4.3 Risiko dan Tujuan Organisasi .....	99
Gambar 4.4 <i>Risk Management</i> Model Coso .....	100



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Permohonan Pengisian Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 Kuesioner Penelitian

Lampiran 3 Hasil Input Data Kuesioner

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)



## ABSTRAK

### EVALUASI KEKUATAN DAN KELEMAHAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PADA PENGELOLAAN KEUANGAN BADAN LAYANAN UMUM (PK-BLU)

perpustakaan.uns.ac.id

(Studi Kasus di Universitas Sebelas Maret Surakarta)

digilib.uns.ac.id

**SRI HARNANI**

**F0307085**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan sistem pengendalian intern Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) pada Universitas Sebelas Maret dan memberikan saran untuk perbaikan menuju sistem pengendalian yang lebih baik.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Universitas Sebelas Maret. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu memilih pejabat pimpinan unit kerja pada Pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Universitas Sebelas Maret. Pertimbangan penulis dalam menentukan sampel ini adalah deskripsi pekerjaan dan wewenang dari masing-masing pejabat dalam mengatur proses PK-BLU Universitas Sebelas Maret dan mengembangkan sistem pengendalian intern di dalamnya. Sampel yang digunakan sebanyak 30 responden.

Data dianalisis menggunakan Metode Deskriptif Persentase. Setelah dilakukan analisis data, dapat diketahui tingkat kekuatan dan kelemahan pelaksanaan lima komponen sistem pengendalian intern yang meliputi lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan. Lingkungan pengendalian memperoleh persentase 72% yang menandakan bahwa pelaksanaan perwujudan lingkungan pengendalian sudah berjalan kuat. Penilaian risiko memperoleh persentase 37% yang menunjukkan bahwa pelaksanaan penilaian risiko masih kurang kuat. Sementara itu untuk aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan secara berturut-turut adalah 76%, 55%, dan 56% yang menandakan sudah berjalan kuat.

Kata kunci: kekuatan dan kelemahan, sistem pengendalian intern, PK-BLU.

## ABSTRACT

### EVALUATION OF STRENGTH AND WEAKNESS ON INTERN CONTROL SYSTEM OF FINANCIAL MANAGEMENT PUBLIC SERVICE AGENCY (PK-BLU)

(A Case Study in Sebelas Maret University)

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

**SRI HARNANI**  
**F0307085**

This study aims to determine the strengths and weaknesses of intern control system of Financial Management Public Service Agency (PK-BLU) in Sebelas Maret University and to provide suggestions for the improvement towards a better control system. The population in this research is all employees who work in Sebelas Maret University. The sampling method used is purposive sampling that chooses leader officials of the work units in Sebelas Maret University Financial Management of the Public Service Agency. The consideration in determining of this sample is the job description and responsibilities of each officer in regulating the process of PK-BLU in Sebelas Maret University and in developing intern control systems of it. The sample is 30 respondents.

The data analysis uses Percentage Descriptive Methods which shows the level of the strengths and weaknesses of intern control system of five components that include the control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring. The control environment gets the percentage of 72%, indicating that its implementation has been running strongly. The assessment of risk gets the percentage of 37% which indicates that the implementation of risk assessment is still lacking. Meanwhile, the control activities, information and communication, and monitoring are respectively 76%, 55%, and 56%, indicating been running strongly.

Keywords: the strengths and weaknesses, intern control system, Financial Management Public Service Agency (PK-BLU).

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

Mulai tanggal 27 Februari 2009, berdasarkan Keputusan Menteri

Keuangan (KMK) No. 52 Tahun 2009 Universitas Sebelas Maret telah ditetapkan sebagai satuan kerja Badan Layanan Umum penuh. Penetapan Badan Layanan Umum ini bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktik bisnis yang sehat. Sebagai konsekuensi dari penetapan sebagai Badan Layanan Umum ini adalah kewajiban dalam menyelenggarakan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, yang selanjutnya disebut PPK-BLU.

PPK-BLU adalah pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. (Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2005 tentang Badan Layanan Umum). Implementasi Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum pada Universitas Sebelas Maret ini tidaklah mudah, perlu adanya desain sistem informasi akuntansi baru yang harus diterapkan dalam pengelolaan keuangannya. Sistem informasi akuntansi tersebut tentu harus sesuai dengan kaidah PK-BLU yang



sesungguhnya. Universitas Sebelas Maret sedikit-demi-sedikit melakukan persiapan terkait penerapan PK-BLU melalui sumber daya manusia maupun sistem yang dijalankan dalam pengolahan data. Selain itu, unsur yang paling utama adalah perlu adanya suatu sistem pengendalian internal yang kuat.

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

Sistem pengendalian internal (SPI) merupakan suatu komponen yang penting di dalam sebuah entitas. Kegiatan operasi dapat dikatakan efektif bergantung pada kebijakan manajemen. Jika pihak manajemen mengutamakan adanya pengendalian intern, maka semua bagian dalam struktur organisasi pun akan mematuhi kebijakan dan prosedur yang ditetapkan perusahaan. Pemahaman terhadap pengendalian intern merupakan unsur yang penting. Sistem pengendalian intern terdiri dari lima komponen pengendalian intern yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan.

Seperti dalam Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) bahwa untuk mencapai pengelolaan keuangan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel, lembaga wajib melakukan pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintah. Pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintah tersebut berpedoman pada Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. SPIP bertujuan untuk memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya keefektifan dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara, keandalan laporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Penelitian mengenai evaluasi kekuatan dan kelemahan sistem pengendalian intern Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum terutama di

lingkup Universitas Sebelas Maret belum pernah dilakukan sebelumnya sehingga penelitian ini sangat menarik. Oleh karena itu, penulis bermaksud melakukan penelitian tersebut yang dituangkan dalam skripsi yang mengangkat judul **“EVALUASI KEKUATAN DAN KELEMAHAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PADA PENGELOLAAN KEUANGAN BADAN LAYANAN UMUM (PK-BLU) (Studi Kasus di Universitas Sebelas Maret Surakarta)”**.

## B. Rumusan Masalah

Atas dasar masalah tersebut di atas, maka penulis merumuskan masalah dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Apakah pelaksanaan lima komponen sistem pengendalian intern PK-BLU yang meliputi lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan pada PK-BLU Universitas Sebelas Maret telah kuat?
2. Apa tindakan-tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki kelemahan pelaksanaan lima komponen sistem pengendalian intern PK-BLU pada Universitas Sebelas Maret (rekomendasi penelitian)?

## C. Tujuan Penelitian

1. Menilai tingkat kekuatan dan kelemahan pelaksanaan lima komponen sistem pengendalian intern PK-BLU yang meliputi lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan pada PK-BLU Universitas Sebelas Maret.

2. Memberikan rekomendasi berupa tindakan-tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki kelemahan pelaksanaan lima komponen sistem pengendalian intern PK-BLU pada Universitas Sebelas Maret.

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar untuk studi lebih lanjut dalam bidang pengendalian internal.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan oleh Universitas Sebelas Maret untuk memperbaiki sistem pengendalian internal atas PK-BLU yang dijalankannya.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Konsep Sistem

perpustakaan.uns.ac.id

digilib.uns.ac.id

Anthony dan Vijay (2007: 5) menerangkan:

*“A sistem is a prescribed and usually repetitious way of carrying out an activity or a set activities. Sistem are characterized by a more or less rhythmic, coordinate, and recurring series of steps intend to accomplish a specifies purpose”.*

Pengertian menurut Mulyadi (2001: 6), sistem adalah sekelompok unsur yang erat dan berhubungan satu dengan yang lainnya, yang berfungsi bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu. Lebih lanjut lagi, Mulyadi (2001: 6) kemudian merinci lebih lanjut pengertian umum mengenai sistem tersebut yang terbagi dalam empat hal, antara lain.

1. Setiap sistem terdiri unsur-unsur. Unsur-unsur suatu sistem terdiri dari subsistem yang lebih kecil, yang terdiri pula dari kelompok unsur yang membentuk subsistem tersebut.
2. Unsur-unsur tersebut merupakan bagian terpadu dari sistem yang bersangkutan.
3. Unsur sistem tersebut bekerja sama untuk mencapai tujuan. Setiap sistem memiliki tujuan tertentu dimana untuk mewujudkan tujuan tersebut diperlukan suatu proses tertentu dan kerja sama antara satu dengan yang lainnya.
4. Suatu sistem merupakan bagian dari sistem yang lain yang lebih besar.

*commit to user*

Romney (2006: 1) menerangkan sistem adalah rangkaian dari dua atau lebih komponen-komponen yang saling berhubungan, yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan. Sistem ini juga hampir selalu terdiri dari subsistem kecil, yang masing-masing melakukan fungsi khusus yang penting dan mendukung bagi sistem yang lebih besar.

Dari definisi tersebut di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa sistem merupakan serangkaian unsur-unsur yang saling berkaitan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya. Dalam sistem terdapat subsistem yang menjalankan peran lebih spesialisasi jika dibandingkan dengan peran sistemnya, guna bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## **B. Pengendalian Intern**

### **1. Pengertian Pengendalian Intern**

Menurut Bodnar dan Hopwood dalam Marlina (2006: 18) pengendalian intern adalah suatu kegiatan yang ditujukan untuk melindungi *eksposure-eksposure* yang menimbulkan suatu efek buruk bagi organisasi. *Eksposure* adalah sesuatu yang merugikan organisasi yang dilakukan oleh seseorang atau beberapa orang seperti kecurangan yang dilakukan oleh pegawai, sedangkan kecurangan yang disebabkan oleh bencana alam itu bukanlah *eksposure*. *Eksposure* yang umum terjadi adalah:

- a. biaya yang berlebihan,
- b. pendapatan yang menurun,
- c. kehilangan aktiva,

- d. akuntansi yang tidak akurat,
- e. sanksi wajib,
- f. interupsi bisnis,
- g. kerugian kompetitif, dan
- h. penipuan dan penggelapan.

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

Standar Auditing Seksi 319 Pertimbangan atas Pengendalian Intern dalam Audit Laporan Keuangan paragraph 06 Mulyadi (2002: 183) mendefinisikan pengendalian intern sebagai suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personel lain yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan berikut ini:

- a. keandalan pelaporan keuangan,
- b. kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku,
- c. keefektifan dan efisiensi operasi.

Menurut Jusuf (2005: 18) tujuan pengendalian intern dibagi menjadi dua yaitu sebagai berikut.

- a. Pengendalian akuntansi yang meliputi rencana organisasi serta prosedur-prosedur juga catatan-catatan yang berhubungan dengan pengamanan harta kekayaan perusahaan dan dapat dipercayainya catatan-catatan untuk mengecek ketelitian data akuntansi.
- b. Pengendalian administratif adalah pengendalian yang ditujukan mendorong efisiensi operasional dan menjaga diikutinya kebijakan perusahaan. Pengendalian administratif ini dapat berupa



rencana organisasi serta prosedur-prosedur juga catatan-catatan yang berhubungan dengan proses pembuatan keputusan yang membawa kepada tindakan pimpinan perusahaan untuk menyetujui dan memberikan wewenang terhadap transaksi.

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

Dari definisi pengendalian tersebut terdapat beberapa konsep dasar berikut ini.

- a. Pengendalian intern merupakan suatu proses. Pengendalian intern merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan tertentu. Pengendalian intern itu sendiri bukan merupakan suatu tujuan. Pengendalian intern merupakan suatu rangkaian tindakan yang bersifat *pervasif* dan menjadi bagian tidak terpisahkan, bukan hanya sebagai tambahan, dari infrastruktur entitas.
- b. Pengendalian intern dijalankan oleh orang. Pengendalian intern bukan hanya terdiri dari pedoman kebijakan dan formulir, namun dijalankan oleh orang dari setiap jenjang organisasi, yang mencakup dewan komisaris, manajemen dan personel lain.
- c. Pengendalian intern dapat diharapkan mampu memberikan keyakinan memadai, bukan keyakinan mutlak, bagi manajemen dan dewan komisaris entitas. Keterbatasan yang melekat dalam semua sistem pengendalian intern dan pertimbangan manfaat dan pengorbanan dalam pencapaian tujuan pengendalian menyebabkan pengendalian intern tidak dapat memberikan keyakinan mutlak.



- d. Pengendalian intern ditujukan untuk mencapai tujuan yang saling berkaitan seperti pelaporan keuangan, kepatuhan dan operasi. Pengendalian intern juga berfungsi mengamankan aset.

Pengendalian intern suatu perusahaan memiliki keterbatasan bawaan yang melekat.

- a. Kesalahan dalam pertimbangan

Seringkali, manajemen dan personel lain dapat melakukan kesalahan dalam melakukan pertimbangan keputusan bisnis yang diambil atau dalam melaksanakan tugas rutin karena tidak memadainya informasi, keterbatasan waktu, atau tekanan lain.

- b. Gangguan lain dalam pengendalian

Gangguan lain dalam pengendalian dapat terjadi karena personel keliru memahami perintah atau membuat kesalahan karena kelalaian, tidak adanya perhatian, atau kelelahan.

- c. Perubahan

Perubahan yang bersifat sementara atau permanen dalam personel atau dalam sistem dan prosedur dapat pula mengakibatkan gangguan.

- d. Kolusi

Tindakan yang dilakukan bersama-sama oleh beberapa individu untuk tujuan kejahatan disebut dengan kolusi (*collusion*). Kolusi dapat mengakibatkan bobolnya pengendalian intern yang dibangun untuk melindungi kekayaan entitas dan tidak terungkapnya ketidakberesan atau tidak terdeteksinya kecurangan oleh pengendalian intern yang dirancang.

- e. Pengabaian oleh manajemen

Manajemen dapat mengabaikan kebijakan yang telah ditetapkan untuk tujuan yang tidak sah seperti keuntungan pribadi manajer, penyajian kondisi keuangan yang berlebihan, atau kepatuhan semu.

f. Biaya lawan manfaat

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

Biaya diperlukan untuk mengoperasikan pengendalian intern yang tidak boleh melebihi manfaat yang diharapkan dari pengendalian intern tersebut. Karena pengukuran secara tepat baik biaya maupun manfaat biasanya tidak mungkin dilakukan, manajemen harus memperkirakan dan mempertimbangkan secara kuantitatif dan kualitatif dalam mengevaluasi biaya dan manfaat pengendalian intern. Oleh karena itu, walaupun pengendalian untuk suatu hal diperlukan, kadang-kadang tidak diterapkan oleh perusahaan karena biaya penyelenggaraan atau pengorbanan tidak sepadan dengan manfaatnya.

Setiap orang dalam organisasi bertanggung jawab terhadap pengendalian intern organisasi dan menjadi bagian dari pengendalian intern tersebut. Selain itu beberapa pihak luar, seperti auditor independen dan badan pengatur (*regulator body*) dapat membantu organisasi dengan cara memberikan informasi yang bermanfaat bagi manajemen untuk pemberlakuan pengendalian intern dalam organisasi tersebut. Akan tetapi, pihak luar ini tidak bertanggung jawab atas keefektifan pengendalian intern. Pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap pengendalian intern beserta perannya diuraikan berikut ini.

a. Manajemen

Manajemen bertanggung jawab untuk mengembangkan dan menyelenggarakan secara efektif pengendalian intern organisasinya. Direktur utama perusahaan bertanggung jawab untuk menciptakan atmosfer pengendalian intern di tingkat puncak, agar kesadaran terhadap pentingnya pengendalian menjadi tumbuh di seluruh organisasi. Dewan Komisaris dan Komite Audit

Dewan komisaris bertanggung jawab untuk menentukan apakah manajemen memenuhi tanggung jawab mereka dalam mengembangkan dan menyelenggarakan pengendalian internal. Adapun komite audit berfungsi :

- 1) menunjuk auditor yang melaksanakan audit tahunan terhadap laporan keuangan perusahaan,
- 2) membicarakan lingkup audit dengan auditor,
- 3) meminta auditor untuk melakukan komunikasi langsung mengenai masalah-masalah besar yang ditemukan oleh auditor dalam auditnya, dan
- 4) me-review laporan keuangan dan laporan audit pada saat audit selesai dilakukan.

b. Auditor Intern

Auditor intern bertanggung jawab untuk memeriksa dan mengevaluasi memadai atau tidaknya pengendalian intern entitas dan membuat rekomendasi peningkatannya.

c. Personal Lain Entitas

Peran dan tanggung jawab semua personal lain yang menyediakan informasi atau menggunakan informasi yang dihasilkan oleh pengendalian intern harus ditetapkan dan dikomunikasikan dengan baik. Personal lain dalam entitas berhak mendapatkan informasi yang akurat sebagai dasar pengambilan keputusan.

d. Auditor Independen

Sebagai bagian dari prosedur auditnya terhadap laporan keuangan, auditor dapat menemukan kelemahan pengendalian intern kliennya, sehingga ia dapat mengkomunikasikan temuan auditnya tersebut kepada manajemen, komite audit, atau dewan komisaris.

e. Pihak Luar Lain

Pihak luar lain yang bertanggung jawab atas pengendalian intern entitas adalah badan pengatur (*regulatory body*), seperti BAPEPAM (Badan Pelaksana Pasar Modal) dan Bank Indonesia.

Standar Auditing Seksi 319 *Pertimbangan atas Pengendalian Intern dalam Audit Laporan Keuangan* Lampiran A paragraf 07 menurut Mulyadi (2002: 184) menjelaskan lima komponen pengendalian intern yang kaitannya dengan audit atas laporan keuangan.

a. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian menetapkan corak suatu organisasi dan mempengaruhi kesadaran pengendalian orang-orangnya. Lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk semua komponen pengendalian intern yang lain. Lingkungan pengendalian menyediakan disiplin dan struktur bagi suatu organisasi yang kemudian akan membentuk kekuatan

komponen pengendali lainnya. Lingkungan pengendalian mencakup faktor-faktor berikut ini.

1) Integritas dan nilai etika

Keefektifan pengendalian intern bersumber dari dalam diri orang yang mendesain dan melaksanakannya.

2) Komitmen terhadap kompetensi

Untuk mencapai tujuan entitas, personel di tingkat entitas harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya secara efektif. Kompetensi adalah pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada individu. Komitmen terhadap kompetensi mencakup pertimbangan manajemen atas tingkat kompetensi untuk pekerjaan tertentu dan bagaimana tingkat tersebut diterjemahkan ke dalam persyaratan keterampilan dan pengetahuan.

3) Partisipasi dewan komisaris dan komite audit

Kesadaran pengendalian entitas sangat dipengaruhi oleh dewan komisaris dan komite audit. Atribut yang berkaitan dengan dewan komisaris atau komite audit ini mencakup independensi dewan komisaris atau komite audit dari manajemen, pengalaman dan tingginya pengetahuan anggotanya, luasnya keterlibatan dan kegiatan pengawasan, memadainya tindakan, tingkat sulitnya pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh dewan atau komite tersebut kepada manajemen, dan interaksi dewan atau komite tersebut dengan auditor

intern dan ekstern. Dewan komisaris dan komite audit menjamin dijalankannya pengendalian intern oleh manajemen.

#### 4) Falsafah dan gaya operasi manajemen

Falsafah dan gaya operasi manajemen menjangkau tentang [perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id) [digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id) karakteristik yang luas. Karakteristik ini dapat meliputi antara lain pendekatan manajemen dalam mengambil dan memantau risiko usaha, sikap dan tindakan manajemen terhadap pelaporan keuangan dan upaya manajemen untuk mencapai anggaran, laba serta tujuan bidang keuangan dan sasaran operasi lainnya. Karakteristik ini berpengaruh sangat besar terhadap lingkungan pengendalian terutama bila manajemen didominasi oleh satu atau beberapa orang individu, tanpa mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan pengendalian lainnya.

#### 5) Struktur organisasi

Struktur organisasi suatu entitas memberikan rerangka kerja menyeluruh bagi perencanaan, pengarahan, dan pengendalian operasi. Suatu struktur organisasi meliputi pertimbangan bentuk dan unit-unit organisasi entitas, termasuk organisasi pengolahan data serta hubungan fungsi manajemen yang berkaitan dengan pelaporan. Selain itu, struktur organisasi harus menetapkan wewenang dan tanggung jawab dalam entitas dengan cara yang semestinya. Struktur organisasi harus dapat menjelaskan arah pertanggungjawaban di antara bagian-bagian dalam organisasi.

#### 6) Pembagian wewenang dan tanggung jawab



Pembagian wewenang dan tanggung jawab harus dilakukan dengan maksimal. Metode ini mempengaruhi pemahaman terhadap hubungan pelaporan dan tanggung jawab yang ditetapkan dalam entitas. Berikut metode penetapan wewenang dan tanggung jawab.

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

- a) Kebijakan entitas mengenai masalah seperti praktik usaha yang dapat diterima, konflik kepentingan, dan aturan perilaku harus diterapkan dalam organisasi.
- b) Penetapan tanggung jawab dan delegasi wewenang untuk menangani masalah seperti maksud dan tujuan organisasi, fungsi operasi dan persyaratan instansi yang berwenang.
- c) Uraian tugas pegawai yang menegaskan tugas-tugas spesifik, hubungan pelaporan dan kendala,
- d) Dokumentasi sistem komputer yang menunjukkan prosedur untuk persetujuan transaksi dan pengesahan perubahan sistem.
- e) Kebijakan dan praktik sumber daya manusia.

Karyawan merupakan unsur penting dalam setiap pengendalian intern. Jika perusahaan memiliki karyawan yang kompeten dan jujur, unsur pengendalian intern yang lain dapat dikurangi sampai batas minimum, dan perusahaan tetap mampu menghasilkan pertanggungjawaban yang dapat diandalkan. Praktik dan kebijakan karyawan berkaitan dengan pemekeraan, orientasi, pelatihan, evaluasi, bimbingan, promosi, pemberian kompensasi, dan tindakan perbaikan. Sebagai contoh, standar pemekeraan individu yang paling memenuhi syarat dengan tekanan pada latar



belakang pendidikan, pengalaman bekerja sebelumnya, prestasi sebelumnya, bukti tentang integritas dan perilaku etis menunjukkan komitmen entitas terhadap orang yang kompeten dan dapat dipercaya. Kebijakan pelatihan yang mengkomunikasikan peran dan tanggung jawab masa depan serta mencakup praktik-praktik seperti sekolah latihan dan seminar menunjukkan tingkat kinerja dan perilaku yang diharapkan. Promosi yang dipacu oleh penilaian kinerja berkala menunjukkan komitmen entitas terhadap kenaikan personel yang cakap ke tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi.

b. Penaksiran Risiko

Penaksiran risiko entitas untuk tujuan pelaporan keuangan merupakan pengidentifikasian, analisis, dan pengelolaan risiko yang relevan dengan penyusunan laporan keuangan yang disajikan secara wajar sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia.

Sebagai contoh, penaksiran risiko dapat ditujukan dari bagaimana entitas mempertimbangkan kemungkinan transaksi yang tidak dicatat atau mengidentifikasi dan menganalisis estimasi signifikan yang dicatat dalam laporan keuangan. Risiko yang relevan dengan pelaporan keuangan yang andal juga berkaitan dengan peristiwa atau transaksi khusus. Risiko yang relevan dengan pelaporan keuangan mencakup peristiwa dan keadaan intern dan ekstern yang mungkin terjadi dan secara negatif berdampak terhadap kemampuan entitas untuk mencatat, mengolah, meringkas, dan melaporkan data keuangan konsisten dengan asersi manajemen dalam laporan keuangan. Sekali risiko diidentifikasi, manajemen

mempertimbangkan signifikan atau tidaknya, kemungkinan terjadinya, dan bagaimana hal itu dikelola. Manajemen dapat membuat rencana, program, atau tindakan yang ditujukan ke risiko tertentu atau dapat memutuskan untuk menerima suatu risiko karena pertimbangan biaya atau yang lain.

Risiko dapat timbul atau berubah karena beberapa keadaan seperti berikut ini.

1) Perubahan dalam lingkungan operasi

Perubahan dalam lingkungan peraturan dan operasi dapat mengakibatkan perubahan dalam tekanan persaingan.

2) Personel baru

Personel baru mungkin memiliki fokus yang berbeda atas atau pemahaman terhadap pengendalian intern.

3) Sistem informasi baru atau yang diperbaiki

Perubahan signifikan dan cepat dalam sistem informasi dapat mengubah risiko berkaitan dengan pengendalian intern.

4) Pertumbuhan yang pesat

Perluasan operasi yang signifikan dan cepat dapat memberikan tekanan terhadap pengendalian dan meningkatkan risiko kegagalan dalam pengendalian karena dengan adanya hal tersebut mendorong cara kerja yang berubah dalam organisasi.

5) Teknologi baru

Pemasangan teknologi baru ke dalam operasi atau sistem informasi dapat mengubah risiko yang berhubungan dengan

pengendalian intern. Teknologi baru dapat mengubah cara kerja dalam organisasi sehingga pengendalian intern yang ada di dalamnya juga harus ikut diubah agar tetap mewujudkan pengendalian yang efektif.

6) Lini produk, produk, atau aktivitas baru

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

Dengan masuk ke bidang bisnis atau transaksi yang di dalamnya entitas belum memiliki pengalaman, dapat mendatangkan risiko baru yang berkaitan dengan pengendalian intern.

7) Restrukturisasi korporat

Restrukturisasi dapat disertai dengan pengurangan staf dan perubahan dalam *supervise* dan pemisahan tugas yang dapat mengubah risiko yang berkaitan dengan pengendalian intern.

8) Operasi luar negeri

Perluasan atau pemerolehan operasi luar negeri membawa risiko baru atau seringkali risiko yang unik yang dapat berdampak terhadap pengendalian intern, seperti risiko tambahan atau risiko yang berubah dari transaksi mata uang asing.

9) Penerbitan standar akuntansi baru.

Pemakaian prinsip akuntansi baru, atau perubahan prinsip akuntansi dapat berdampak terhadap risiko dalam penyusunan laporan keuangan.

c. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang membantu meyakinkan bahwa tindakan yang diperlukan telah dilaksanakan untuk menghadapi risiko dalam pencapaian tujuan entitas.

Aktivitas pengendalian memiliki berbagai tujuan dan diterapkan di berbagai tingkat organisasi dan fungsi. Umumnya, aktivitas pengendalian dapat digolongkan sebagai kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan berikut ini.

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

#### 1) *Review* kinerja

Aktivitas pengendalian ini mencakup *review* atas kinerja sesungguhnya yang dibandingkan dengan anggaran, prakiraan, atau kinerja periode sebelumnya, menghubungkan satu rangkaian data yang berbeda baik operasi atau keuangan satu sama lain, menganalisis hubungan, dan memberikan tindakan penyelidikan dan perbaikan. *Review* ini meliputi *review* atas kinerja fungsional atau aktivitas.

#### 2) Pengolahan informasi

Berbagai pengendalian dilaksanakan untuk mengecek ketepatan, kelengkapan, dan otorisasi transaksi. Dua pengelompokan luas aktivitas pengendalian sistem informasi (*application control*) adalah pengendalian umum dan pengendalian aplikasi.

Pengendalian umum biasanya mencakup pengendalian atas operasi pusat data, pemerolehan dan pemeliharaan perangkat lunak sistem, keamanan akses, pengembangan dan pemeliharaan sistem aplikasi. Pengendalian ini berlaku untuk *mainframe*, *minicomputer*, dan lingkungan pemakaian akhir (*end-user*). Pengendalian aplikasi berlaku untuk pengolahan aplikasi secara individual. Pengendalian ini

membantu menetapkan bahwa transaksi adalah sah, diotorisasi semestinya, dan diolah secara lengkap dan akurat.

### 3) Pengendalian fisik

Aktivitas ini mencakup keamanan fisik aktiva, termasuk penjagaan memadai seperti fasilitas yang terlindungi, dari akses terhadap aktiva dan catatan, otorisasi akses ke program komputer dan *data files*, perhitungan secara periodik, dan perbandingan dengan jumlah yang tercantum pada catatan pengendali. Luasnya pengendalian fisik yang ditujukan untuk mencegah pencurian terhadap aktiva adalah relevan dengan keandalan penyusunan laporan keuangan

### 4) Pemisahan tugas

Pembebanan tanggung jawab ke orang yang berbeda untuk memberikan otorisasi transaksi, pencatatan transaksi, penyimpanan aktiva yang ditujukan untuk mengurangi kesempatan bagi seseorang untuk berbuat kecurangan dan sekaligus menyembunyikan kekeliruan dan ketidakberesan dalam menjalankan tugasnya dalam keadaan normal. pemisahan tugas sangat dianjurkan untuk dilakukan di dalam organisasi.

### d. Informasi dan komunikasi

Sistem informasi yang relevan dengan tujuan pelaporan keuangan, mencakup sistem akuntansi yang terdiri dari metode dan catatan yang dibangun untuk mencatat, mengolah, meringkas, dan melaporkan transaksi entitas (termasuk peristiwa dan keadaan) serta untuk

menyelenggarakan akuntabilitas terhadap aktiva, utang, ekuitas yang bersangkutan. Kualitas informasi yang dihasilkan oleh sistem berdampak pada kemampuan manajemen untuk mengambil keputusan semestinya dalam mengelola dan mengendalikan aktivitas entitas dan untuk menyusun laporan keuangan yang andal. Sistem informasi mencakup metode dan catatan yang digunakan untuk:

- 1) mengidentifikasi sah atau tidaknya transaksi dan mencatat semua transaksi yang sah,
- 2) menjelaskan pada saat yang tepat transaksi secara cukup rinci untuk memungkinkan penggolongan semestinya transaksi untuk pelaporan keuangan,
- 3) mengukur nilai transaksi dengan cara sedemikian rupa sehingga memungkinkan pencatatan nilai moneter semestinya dalam laporan keuangan,
- 4) menentukan periode waktu terjadinya transaksi untuk memungkinkan pencatatan transaksi dalam periode akuntansi semestinya,
- 5) menyajikan transaksi semestinya dan pengungkapan yang berkaitan dalam laporan keuangan,
- 6) melakukan komunikasi mencakup pemberian pemahaman atas peran dan tanggung jawab individual berkenaan dengan pengendalian intern atas pelaporan keuangan, dan
- 7) membuka saluran komunikasi untuk membantu memastikan bahwa penyimpangan dilaporkan dan ditindaklanjuti. Komunikasi dapat mengambil berbagai bentuk seperti panduan kebijakan, akuntansi, dan



panduan pelaporan keuangan, serta memorandum. Komunikasi juga dapat dilakukan secara lisan dan melalui tindakan manajemen.

e. Pemantauan

Pemantauan adalah proses penetapan kualitas kinerja [perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id) pengendalian intern sepanjang waktu. Pemantauan mencakup penentuan [digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id) desain dan operasi pengendalian tepat waktu dan tindakan perbaikan yang dilakukan. Proses ini dilaksanakan melalui aktivitas pemantauan secara terus menerus, evaluasi secara terpisah, atau suatu kombinasi di antara keduanya. Pemantauan secara terus-menerus terhadap aktivitas dibangun ke dalam aktivitas normal entitas yang terjadi secara berulang dan meliputi aktivitas pengelolaan dan *supervise* yang regular. Aktivitas pemantauan dapat mencakup penggunaan informasi dari komunikasi dari pihak luar.

### C. Pengertian Sistem Pengendalian Intern

Mulyadi (1997: 165) menjelaskan sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode, dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi, dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen. Tujuan dari sistem pengendalian intern ini adalah sebagai berikut:

1. menjaga kekayaan organisasi,
2. mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi,
3. mendorong efisiensi, dan
4. mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.



Tujuan ini menandakan pengendalian merupakan unsur yang penting.

Adapun unsur sistem pengendalian intern sebagai berikut.

1. Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas

Struktur organisasi merupakan rerangka (*framework*) pembagian tanggung jawab fungsional kepada unit-unit organisasi yang dibentuk untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan pokok perusahaan. Pembagian tanggung jawab fungsional dalam organisasi ini di dasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut.

- a. Harus dipisahkan antara fungsi-fungsi operasi, penyimpanan, dan fungsi akuntansi. Fungsi operasi adalah fungsi yang memiliki wewenang untuk melaksanakan suatu kegiatan. Fungsi penyimpanan adalah fungsi yang memiliki wewenang untuk menyimpan aktiva perusahaan. Fungsi akuntansi adalah fungsi yang memiliki wewenang untuk mencatat peristiwa keuangan perusahaan.
- b. Suatu fungsi tidak boleh diberi tanggung jawab penuh untuk melaksanakan semua tahap transaksi.

2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan, dan biaya. Dalam organisasi, setiap transaksi hanya terjadi atas dasar otorisasi dari pejabat yang memiliki wewenang untuk menyetujui terjadinya transaksi tersebut. Oleh karena itu, dalam organisasi harus dibuat sistem yang mengatur pembagian wewenang untuk otorisasi atas terlaksananya setiap transaksi. Formulir merupakan media yang digunakan untuk merekam penggunaan wewenang untuk memberikan otorisasi atas terlaksananya transaksi.

3. Praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi
4. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawab. Sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan unsur yang sangat penting. Jika perusahaan memiliki karyawan yang kompeten dan jujur maka unsur pengendalian intern yang lain dapat dikurangi sampai batas minimum tetapi pertanggungjawaban keuangan tetap dapat diandalkan. Karyawan adalah unsur penting dalam pelaksanaan pengendalian intern.

Menurut Hartadi dalam Budiarto (2006: 19) sistem pengendalian intern sebagai suatu alat pengawasan yang mempunyai dua pengertian yaitu dalam arti yang sempit dan luas. Dalam arti yang sempit, yaitu sama dengan *internal check* yang merupakan prosedur-prosedur mekanis untuk memeriksa dari ketelitian administrasi. Seperti misalnya mencocokkan penjumlahan mendatar dengan penjumlahan menurun. Dalam arti luas, istilah tersebut disamakan dengan kontrol manajemen. Kontrol manajemen yaitu suatu sistem yang digunakan oleh pimpinan perusahaan untuk mengawasi dan mengendalikan perusahaan.

Suatu sistem pengendalian internal terdiri dari kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memberikan manajemen jaminan yang wajar bahwa perusahaan mencapai tujuan dan sasarannya. Kebijakan dan prosedur ini sering disebut pengendalian dan secara kolektif mereka meringkas pengendalian internal entitas tersebut (Arens, 2003).

Menurut Peraturan Pemerintah (PP) No. 60 tahun 2008 sistem pengendalian intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang

dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

Sistem pengendalian intern dalam Peraturan Pemerintah ini dilandasi pada pemikiran bahwa sistem pengendalian intern melekat sepanjang kegiatan, dipengaruhi oleh sumber daya manusia, serta hanya memberikan keyakinan yang memadai, bukan keyakinan mutlak. Berdasarkan pemikiran tersebut, dikembangkan unsur sistem pengendalian intern yang berfungsi sebagai pedoman penyelenggaraan dan tolok ukur pengujian keefektifan penyelenggaraan sistem pengendalian intern. Pengembangan unsur sistem pengendalian intern perlu mempertimbangkan aspek biaya-manfaat (*cost and benefit*), sumber daya manusia, kejelasan kriteria pengukuran keefektifan, dan perkembangan teknologi informasi serta dilakukan secara komprehensif. Unsur sistem pengendalian intern dalam Peraturan Pemerintah ini mengacu pada unsur sistem pengendalian intern yang telah dipraktikkan di lingkungan pemerintahan di berbagai negara yang meliputi berbagai komponen.

#### 1. Lingkungan pengendalian

Pimpinan instansi pemerintah dan seluruh pegawai harus menciptakan dan memelihara lingkungan dalam keseluruhan organisasi yang menimbulkan perilaku positif dan mendukung terhadap pengendalian intern dan manajemen

yang sehat. Perwujudan lingkungan pengendalian yang kuat akan membentuk kekuatan sistem pengendalian intern. Unsur ini dapat diwujudkan melalui:

- a. penegakan integritas dan nilai etika,
- b. komitmen terhadap kompetensi,
- c. kepemimpinan yang kondusif,
- d. pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan,
- e. pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat,
- f. penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia,
- g. perwujudan peran aparat pengawasan intern yang efektif, dan
- h. hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait.

## 2. Penilaian risiko

Pengendalian intern harus memberikan penilaian atas risiko yang dihadapi unit organisasi baik dari luar maupun dari dalam. Penilaian risiko terdiri atas identifikasi risiko dan analisis risiko. Dalam rangka penilaian risiko, pimpinan instansi pemerintah menetapkan tujuan instansi pemerintah dan tujuan pada tingkatan kegiatan, dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan.

## 3. Kegiatan pengendalian

Pimpinan instansi pemerintah wajib menyelenggarakan kegiatan pengendalian sesuai dengan ukuran, kompleksitas, dan sifat dari tugas dan

fungsi instansi pemerintah yang bersangkutan. Penyelenggaraan kegiatan pengendalian ini sekurang-kurangnya memiliki karakteristik sebagai berikut.

a. Kegiatan pengendalian diutamakan pada kegiatan pokok instansi pemerintah.

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

b. Kegiatan pengendalian harus dikaitkan dengan proses penilaian risiko.

c. Kegiatan pengendalian yang dipilih disesuaikan dengan sifat khusus instansi pemerintah.

d. Kebijakan dan prosedur harus ditetapkan secara tertulis.

e. Prosedur yang telah ditetapkan harus dilaksanakan sesuai yang ditetapkan secara tertulis.

f. Kegiatan pengendalian dievaluasi secara teratur untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut telah sesuai dan berfungsi seperti yang diharapkan. Evaluasi dilakukan secara menyeluruh ke semua bagian.

Kegiatan pengendalian terdiri atas:

- a. *review* atas kinerja instansi pemerintah yang bersangkutan,
- b. pembinaan sumber daya manusia,
- c. pengendalian atas pengelolaan sistem informasi,
- d. pengendalian fisik atas aset,
- e. penetapan dan *review* atas indikator dan ukuran kinerja,
- f. pemisahan fungsi,
- g. otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting,
- h. pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian,
- i. pembatasan akses atas sumber daya dan pencatannya,

- j. akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatanya, dan
- k. dokumentasi yang baik atas sistem pengendalian intern serta transaksi dan kejadian penting.

Kegiatan pengendalian juga ditujukan untuk memastikan bahwa penanganan risiko dan tujuan organisasi telah tercapai.

#### 4. Informasi dan komunikasi

Pimpinan instansi wajib menyediakan informasi yang disajikan dalam suatu bentuk dan sarana tertentu serta tepat waktu sehingga memungkinkan pimpinan instansi pemerintah melaksanakan pengendalian dan tanggung jawabnya. Untuk menyelenggarakan komunikasi yang efektif, pimpinan instansi pemerintah harus sekurang-kurangnya:

- a. menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi,
- b. mengelola, mengembangkan, dan memperbarui sistem informasi secara terus menerus.

#### 5. Pemantauan

Pemantauan harus dapat menilai kualitas kinerja dari waktu ke waktu dan memastikan bahwa rekomendasi hasil audit dan *review* lainnya dapat segera ditindaklanjuti untuk memperkuat dan menunjang keefektifan penyelenggaraan. Pemantauan

Pada prinsipnya pengertian pengendalian intern dan komponennya antara menurut Standar Auditing (SA) dengan PP No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) adalah sama, hanya perincian dari komponennya yang berbeda disesuaikan dengan lingkungan masing-masing. Universitas Sebelas Maret menurut PP No. 60 Tahun 2008 merupakan lembaga



yang mana merupakan organisasi non-kementerian negara dan instansi lain pengguna anggaran yang dibentuk untuk melaksanakan tugas tertentu berdasarkan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 atau peraturan perundang-undangan lainnya sehingga sistem pengendalian internnya berpedoman terhadap Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).

#### **D. Konsep Evaluasi**

Menurut Arikunto dalam Supriyadi (2009: 20) evaluasi yakni mengukur dan menilai. Penilaian tidak dapat dilakukan sebelum adanya pengukuran. Dunn dalam Supriyadi (2009: 21) menyatakan evaluasi memainkan sejumlah fungsi utama dalam analisis kebijakan. Pertama, dan yang paling penting, evaluasi memberi informasi yang valid dan dapat dipercaya, mengenai kinerja kebijakan, yaitu seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan telah dapat dicapai melalui tindakan publik. Kedua, evaluasi memberi sumbangan pada klasifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target. Ketiga, evaluasi memberi sumbangan pada aplikasi metode-metode analisis kebijakan lainnya, termasuk perumusan masalah dan rekomendasi.

#### **E. Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum dijelaskan beberapa poin penting. Badan Layanan Umum, yang selanjutnya disebut BLU, adalah badan di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan

kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. BLU wajib menyelenggaraan

Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, yang selanjutnya disebut [perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id) [digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

PPK-BLU. PPK-BLU adalah pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah ini, sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan negara pada umumnya. Adapun yang dimaksud dengan praktik bisnis yang sehat adalah proses penyelenggaraan fungsi organisasi berdasarkan kaidah-kaidah manajemen yang baik dalam rangka pemberian layanan yang bermutu dan berkesinambungan.

BLU bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan keefektifan pelayanan publik karena ada beberapa paradigma baru. (situs resmi Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) [www.pkblu.perbendaharaan.go.id](http://www.pkblu.perbendaharaan.go.id))

1. *Let the Managers Manage* yaitu membiarkan manajer pengelola jasa-jasa pemerintah untuk menggunakan anggaran dengan cara yang paling efisien.
2. *Make the Managers Manage* yaitu memastikan bahwa manajer menghasilkan kinerja.

3. Pengaturan BLU yaitu wadah implementasi *enterprising the government* dan penganggaran berbasis kinerja.

BLU adalah salah satu sarana untuk meningkatkan fleksibilitas pengelolaan keuangan. BLU dapat meningkatkan kinerja pelayanan publik melalui penerapan manajemen keuangan berbasis pada hasil dan bukanlah semata-mata sarana untuk mengejar fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat/publik dengan tarif/harga layanan yang terjangkau masyarakat dengan kualitas layanan yang baik, cepat, efisien dan efektif dapat diterapkan Pengelolaan Keuangan BLU dengan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat.

Bentuk penetapan satuan kerja (satker) yang menerapkan PK-BLU dapat berupa pemberian status BLU secara penuh atau BLU bertahap. Beberapa bentuk keistimewaan atau pengecualian dalam hal fleksibilitas pengelolaan keuangan BLU Penuh tersebut, antara lain:

1. Pendapatan operasional dapat digunakan langsung sesuai Rencana Bisnis dan Anggarannya, tanpa terlebih dahulu disetorkan ke Rekening Kas Negara. Namun demikian, seluruh pendapatan tersebut merupakan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), sehingga wajib dilaporkan dalam laporan Realisasi Anggaran. (contoh penggunaan PNBP dapat dilihat di lampiran Peraturan Direktur Jenderal tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengelolaan PNBP oleh instansi yang menerapkan PK BLU).

2. Anggaran belanja BLU merupakan anggaran fleksibel berdasarkan kesetaraan antara volume kegiatan pelayanan dengan jumlah pengeluaran, atau dengan kata lain, belanja dapat bertambah atau berkurang dari yang dianggarkan sepanjang pendapatan terkait bertambah atau berkurang. Akan tetapi, perubahan pertambahan dan pengurangan terhadap pendapatan dan belanja setidaknya harus proporsional.

3. Dalam rangka pengelolaan kas, BLU menyelenggarakan hal-hal sebagai berikut:

- a. merencanakan penerimaan dan pengeluaran kas,
  - b. melakukan pemungutan pendapatan atau tagihan,
  - c. menyimpan kas dan mengelola rekening bank,
  - d. melakukan pembayaran,
  - e. mendapatkan sumber dana untuk menutup defisit jangka pendek, dan
  - f. memanfaatkan kas yang menganggur (*idle cash*) jangka pendek untuk memperoleh pendapatan tambahan.
- b. BLU dapat mengelola piutang, sepanjang dikelola dan diselesaikan secara tertib, efisien, ekonomis, transparan, dan bertanggungjawab serta memberikan nilai tambah. Tentunya pengelolaan piutang ini harus sesuai praktik bisnis yang sehat dan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- c. BLU dapat mengelola utang sepanjang dikelola dan diselesaikan secara tertib, efisien, ekonomis, transparan, dan bertanggungjawab serta memberikan nilai

tambah, sesuai praktik bisnis yang sehat. Pembayaran kembali utang BLU merupakan tanggung jawab BLU.

- d. BLU dapat melakukan investasi jangka pendek maupun jangka panjang.

Khusus investasi jangka panjang harus mendapat persetujuan menteri keuangan/gubernur/bupati/walikota.

- e. Pengadaan barang/jasa BLU yang sumber dananya berasal dari pendapatan operasional, hibah tidak terikat, hasil kerjasama dengan pihak lainnya dapat dilaksanakan berdasarkan ketentuan pengadaan barang/jasa yang ditetapkan pimpinan BLU dengan mengikuti prinsip-prinsip transparansi, adil/tidak diskriminatif, akuntabilitas, dan praktik bisnis yang sehat. Dengan kata lain, dapat tidak mengikuti ketentuan Keputusan Presiden No.80 Tahun 2003 beserta seluruh perubahannya.

- f. BLU dapat mengembangkan kebijakan, sistem, dan prosedur pengelolaan keuangan. Dalam mengembangkan sistem akuntansinya, BLU mengacu pada Standar Akuntansi Keuangan (SAK) yang berlaku sesuai jenis layanannya atau mengembangkan kebijakan akuntansi, jika belum ada SAK yang sesuai jenis industrinya dapat ditetapkan oleh menteri/pimpinan lembaga/gubernur/bupati/walikota sesuai kewenangannya.

- g. BLU dapat memperkerjakan tenaga profesional non PNS.

- h. Pejabat pengelola, dewan pengawas, dan pegawai BLU dapat diberikan remunerasi berdasarkan tingkat tanggung jawab dan tuntutan profesionalisme yang diperlukan, setelah ditetapkan berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan/gubernur/bupati/walikota/pimpinan lembaga/kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sesuai kewenangannya.

Beberapa bentuk keistimewaan atau pengecualian dalam hal fleksibilitas pengelolaan keuangan BLU Bertahap sama dengan BLU Penuh, terkecuali beberapa hal:

- a. penggunaan langsung PNBPN secara penuh. Karena besaran persentase PNBPN yang dapat digunakan langsung adalah sebesar persentase maksimum yang ditetapkan dalam KMK penetapan satker untuk menerapkan PK BLU,
- b. pengelolaan investasi,
- c. pengelolaan utang,
- d. pengadaan barang/jasa.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan RI No. 119/PMK.05/2007 tentang Persyaratan Administratif Penetapan PK-BLU Pasal 2 satuan kerja instansi pemerintah dapat diizinkan mengelola keuangan dengan PK-BLU apabila memenuhi persyaratan substantif, teknis, dan administratif. Ketiga persyaratan tersebut harus terpenuhi oleh instansi.

- a. Persyaratan substantif terpenuhi apabila instansi pemerintah yang bersangkutan menyelenggarakan layanan umum yang berhubungan dengan:
  - a) penyediaan barang dan/atau jasa layanan umum,
  - b) pengelolaan wilayah/kawasan tertentu untuk tujuan meningkatkan perekonomian masyarakat atau layanan umum, dan/atau
  - c) pengelolaan dana khusus dalam rangka meningkatkan ekonomi dan/atau pelayanan kepada masyarakat.



- b. Persyaratan teknis terpenuhi apabila:
- a) kinerja pelayanan di bidang tugas pokok dan fungsinya layak dikelola dan ditingkatkan pencapaiannya melalui BLU sebagaimana direkomendasikan oleh menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD sesuai dengan kewenangannya dan
  - b) kinerja keuangan satuan kerja instansi yang bersangkutan adalah sehat sebagaimana ditunjukkan dalam dokumen usulan penetapan BLU.
- c. Persyaratan administratif terpenuhi apabila instansi pemerintah yang bersangkutan dapat menyajikan seluruh dokumen berikut.

a. Pernyataan kesanggupan untuk meningkatkan kinerja pelayanan, keuangan, dan manfaat bagi masyarakat.

b. Pola tata kelola.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 119/PMK.05/2007 Pasal 5, pola tata kelola merupakan seperangkat aturan internal universitas yang menetapkan:

- 1) Organisasi dan tata laksana, mencakup struktur organisasi, prosedur kerja, pengelompokan fungsi yang logis, ketersediaan dan pengembangan sumberdaya manusia, serta efisiensi biaya. Struktur Organisasi PK-BLU harus menggambarkan pengendalian internal yang memadai dan struktur komando/koordinasi yang jelas. Sesuai dengan PP No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, struktur organisasi BLU terdiri dari:

- a) pimpinan BLU,
- b) Pejabat Pengelola Keuangan,
- c) Pejabat Pengelola Teknis,
- d) Dewan Pengawas (Dewas),
- e) Satuan Pengendali Internal (SPI),

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

- 2) Akuntabilitas yang mencakup kebijakan, mekanisme/prosedur, media pertanggungjawaban, dan periodisasi pertanggungjawaban program, kegiatan, dan keuangan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 3) Transparansi yaitu dengan menerapkan asas keterbukaan yang dibangun atas dasar kemudahan memperoleh informasi bagi yang membutuhkan.

c. Rencana strategis bisnis

Rencana strategi bisnis mencakup:

- 1) visi yaitu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan,
- 2) misi yaitu sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan sesuai visi yang ditetapkan, agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik,
- 3) program strategis yaitu program yang bersifat strategis yang terdiri dari program, kegiatan indikatif, serta hasil/keluaran pelayanan, keuangan, sumber daya manusia, dan administratif yang ingin dicapai

selama kurun waktu satu sampai dengan lima tahun dengan memperhitungkan potensi, kelemahan, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin akan timbul dari pelaksanaan program tersebut sehingga lebih dapat mengantisipasi risiko, dan

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

- 4) pengukuran capaian kinerja, yaitu pengukuran yang menggambarkan hasil/ keluaran atas program/kegiatan tahun berjalan yang dicapai, baik dari aspek kinerja keuangan, pelayanan, administratif, maupun sumber daya manusia, disertai dengan analisis atas faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi capaian kinerja tahun berjalan serta metode pengukuran yang digunakan untuk mengukur capaian kinerja tersebut.

d. Laporan keuangan pokok

Menurut Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 119/PMK.05/2007 Pasal 7 laporan keuangan BLU meliputi laporan realisasi anggaran/laporan operasional, neraca, laporan arus kas, dan catatan atas laporan keuangan, disertai laporan mengenai kinerja.

- 1) Laporan realisasi anggaran yaitu laporan yang menyajikan ikhtisar sumber, alokasi, dan pemakaian sumber daya ekonomi yang dikelola, serta menggambarkan perbandingan antara anggaran dan realisasinya dalam suatu periode pelaporan yang terdiri dari unsur pendapatan dan belanja.
- 2) Neraca yaitu laporan yang menggambarkan posisi keuangan mengenai aset, kewajiban, dan ekuitas pada tanggal tertentu.

- 3) Catatan atas laporan keuangan yaitu dokumen yang menyajikan informasi tentang kebijakan akuntansi, penjelasan per pos-pos laporan keuangan, baik berupa penjelasan naratif, rincian, dan atau grafik dari angka yang disajikan dalam laporan realisasi anggaran dan neraca disertai informasi mengenai kinerja keuangan.

Laporan keuangan BLU disusun sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) yang ditetapkan oleh asosiasi profesi akuntansi Indonesia/standar akuntansi industri spesifik dan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP). Laporan keuangan sesuai dengan SAK digunakan untuk kepentingan pelaporan kepada pengguna umum laporan keuangan BLU dalam hal ini adalah *stakeholders*, yaitu pihak-pihak yang berhubungan dan memiliki kepentingan dengan BLU, sedangkan laporan keuangan yang sesuai dengan SAP digunakan untuk kepentingan konsolidasi laporan keuangan BLU dengan laporan keuangan kementerian negara/lembaga.

e. Standar pelayanan minimum

Instansi pemerintah yang menerapkan PPK-BLU menggunakan standar pelayanan minimum yang ditetapkan oleh menteri/ pimpinan lembaga/ gubernur/ bupati/ walikota sesuai dengan kewenangannya BLU menyusun rencana strategis bisnis lima tahunan dengan mengacu kepada Rencana Strategis Kementerian Negara/ Lembaga (Renstra-KL) atau Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Standar pelayanan minimum berguna untuk menjaga mutu pelayanan instansi dan

memastikan instansi telah memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan baik.

Salah satu bagian dari PK-BLU adalah penyelenggaraan sistem akuntansi

BLU. BLU setidaknya-tidaknya mengembangkan tiga sistem akuntansi yang merupakan subsistem dari sistem akuntansi BLU. Sistem tersebut yaitu sistem akuntansi keuangan, sistem akuntansi aset tetap, dan sistem akuntansi biaya.

1. Sistem Akuntansi Keuangan
2. Sistem Akuntansi Keuangan adalah sistem akuntansi yang menghasilkan laporan keuangan pokok untuk tujuan umum (*general purpose*). Tujuan laporan keuangan adalah sebagai berikut.
  - a. Akuntabilitas yaitu mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya serta pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepada BLU dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara periodik.
  - b. Manajemen yaitu membantu para pengguna untuk mengevaluasi pelaksanaan kegiatan suatu BLU dalam periode pelaporan sehingga memudahkan fungsi perencanaan, pengelolaan, dan pengendalian atas seluruh penerimaan, pengeluaran, aset, kewajiban, dan ekuitas BLU untuk kepentingan *stakeholders*.
  - c. Transparansi yaitu memberikan informasi keuangan yang terbuka dan jujur kepada masyarakat berdasarkan pertimbangan bahwa masyarakat memiliki hak untuk mengetahui secara terbuka dan menyeluruh atas pertanggungjawaban BLU dalam pengelolaan sumber daya yang dipercayakan kepadanya dan ketaatannya pada peraturan dan perundang-undangan.

### 3. Sistem Akuntansi Aset Tetap

Sistem Akuntansi Aset Tetap menghasilkan laporan tentang aset tetap untuk keperluan manajemen aset.

### 4. Sistem Akuntansi Biaya

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

Sistem Akuntansi Biaya menghasilkan informasi harga pokok produksi, biaya satuan (*unit cost*) per unit layanan, dan evaluasi varian.

Salah satu dampak dari Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum ini adalah transparansi yaitu diumumkannya laporan keuangan UNS kepada publik. Hal ini menjadi tantangan bagaimana mewujudkan keandalan laporan keuangan. Dalam mewujudkan laporan keuangan yang handal, unsur sistem pengendalian intern merupakan yang paling utama. Maka dari itu dilakukan penilaian kekuatan dan kelemahan sistem pengendalian intern PK-BLU.





## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Metode Penelitian

perpustakaan.uns.ac.id

digilib.uns.ac.id

##### 1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan alternatif/kualitatif dengan variasi pendekatan *critical*. Menurut Neurman dalam Eferin (2008: 25) pendekatan *critical* lebih bertujuan untuk memperjuangkan suatu ide dari peneliti untuk membawa perubahan substansial pada masyarakat. Penelitian bukan lagi sekedar menghasilkan karya tulis ilmiah yang netral/tidak memihak dan bersifat apolitis, namun lebih bersifat sebagai alat untuk mengubah institusi sosial, cara berpikir, dan perilaku masyarakat ke arah yang lebih baik. Karenanya dalam pendekatan ini, pemahaman yang mendalam tentang suatu fenomena berdasarkan fakta lapangan perlu dilengkapi dengan analisis dan pendapat yang berdasarkan keyakinan pribadi peneliti asalkan didukung oleh argumentasi yang memadai.

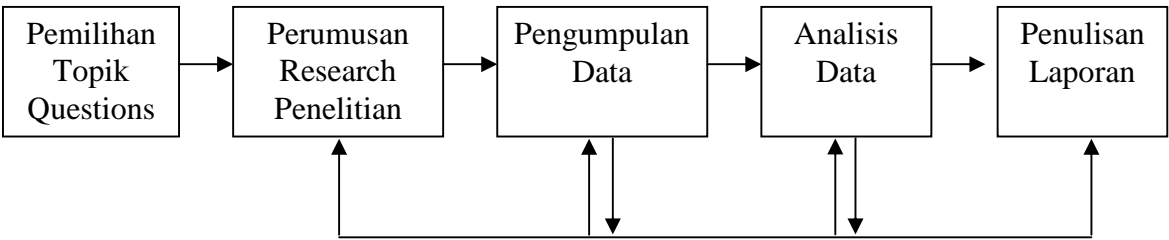
Dilihat dari dimensi manfaat, penelitian ini termasuk penelitian terapan yang diarahkan untuk menemukan akar masalah sampai dengan munculnya rekomendasi pemecahan masalah tersebut. Penelitian jenis ini titik beratnya adalah menyelesaikan masalah praktis dari pada mengembangkan sebuah sains atau teori.

Penulis menggunakan metode penelitian kualitatif *critical* ini karena permasalahan yang akan dibahas tidak hanya berkenaan dengan angka-angka tetapi juga mendeskripsikan, menguraikan, menggambarkan, menilai suatu

kondisi, mengevaluasi, dan memberikan rekomendasi terhadap Sistem pengendalian intern Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) Universitas Sebelas Maret.

2. Metode Penelitian

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id) Eferin (2008: 308) menjelaskan langkah-langkah dalam melaksanakan penelitian kualitatif. Langkah-langkah tersebut dapat digambarkan dengan menggunakan model di bawah ini.



Gambar 3.1 Metode Penelitian Kualitatif

Desain studi yaitu metode pengumpulan dan analisis data untuk menjawab *research question* tetap diperlukan agar seorang peneliti dapat mengantisipasi kendala-kendala dan kesempatan yang ditemui di lapangan.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Arikunto (1998: 115) menerangkan populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Eferin (2008: 73) menjelaskan:

*“Population refers to the entire group of people, events, or things of interest that the researchers wishes to investigate”.*

Jadi populasi merupakan batas dari suatu objek penelitian dan sekaligus merupakan batas bagi proses induksi (generalisasi) dari hasil

penelitian yang bersangkutan. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Universitas Sebelas Maret.

## 2. Sampel

perpustakaan.uns.ac.id

Eferin (2008: 74) menjelaskan:

digilib.uns.ac.id

*“A sample is a subset of the population. It comprises some members selected from the population. In other words, some, but not at all, elements of the population would from the sample”.*

Jadi sampel adalah bagian dari populasi (elemen) yang memenuhi syarat untuk di jadikan sebagai objek penelitian.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian menggunakan desain *purposive sampling*. *Sampling design* jenis ini adalah metode penetapan sampel dengan cara menentukan target dari elemen populasi yang diperkirakan paling cocok untuk dikumpulkan datanya. Adapun, jenis *purposive sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *judgement sampling*. Jenis *sampling* ini mengharuskan peneliti menentukan *subject* dari sampel yang terpilih berdasarkan penilaian (*judgment*) semata.

Sampel dalam penelitian ini adalah pejabat tingkat atas (pimpinan unit kerja) pada Pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Universitas Sebelas Maret. Pertimbangan penulis dalam menentukan sampel ini adalah deskripsi pekerjaan dan wewenang dari masing-masing pejabat dalam mengatur proses PK-BLU Universitas Sebelas Maret dan mengembangkan sistem pengendalian intern di dalamnya.

### C. Sumber Data

#### 1. Data Primer

Data primer adalah merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara), dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi, dalam hal ini keterangan-keterangan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan media kuesioner sebagai alat bantu dalam memperoleh keterangan dari para pejabat mengenai penerapan sistem pengendalian intern PK-BLU UNS.

#### 2. Data sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder dapat berupa bukti, dokumen, catatan atau laporan historis baik yang dipublikasikan atau yang tidak dipublikasikan, buku-buku teks literatur mengenai masalah yang dikaji. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data literatur tentang sistem pengendalian intern, objek penelitian yang meliputi sejarah dan struktur organisasi universitas, serta peraturan perundang-undangan tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

### D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah suatu cara yang digunakan untuk mengumpulkan data dari suatu penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari bukti, dokumen, catatan atau laporan historis baik yang

dipublikasikan atau yang tidak dipublikasikan, buku-buku teks literatur mengenai masalah yang dikaji. Sementara itu, untuk data primer diperoleh melalui kuesioner. Kuesioner adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden.

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

Kuesioner yang dipakai adalah jenis kuesioner tertutup. Kuesioner tertutup adalah kuesioner yang jawabannya sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak mempunyai kebebasan untuk memilih jawaban di luar yang telah diberikan. Kuesioner ini menggunakan skala pengukur Gutman. Skala Guttman digunakan untuk tipe pertanyaan yang membutuhkan jawaban tegas seperti ya/tidak (Sugiono, 2001). Data yang dikumpulkan berupa jawaban “ya” dan “tidak” harus diberi kode. Pemberian kode kepada jawaban sangat penting. Mengkode jawaban adalah menaruh angka pada tiap jawaban. Untuk jawaban “tidak” diberi kode 0 dan jawaban “ya” diberi kode 1 (Nazir, 1988). Kuesioner dalam penelitian ini mengadopsi kuesioner Penilaian Penerapan SPI dan Penilaian Unit Kerja pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) lingkup Kementerian Pertanian (<http://www.deptan.go.id>).

#### **E. Teknik Pengujian Data**

Data penelitian yang didalam pengumpulannya sering kali menuntut pembiayaan, waktu dan tenaga besar, tidak akan berguna bila mana alat pengukur yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian tersebut tidak memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi. Suatu instrumen ukur yang tidak valid atau tidak reliabel akan memberikan informasi yang tidak akurat mengenai keadaan subjek atau individu yang dikenai tes. Apabila informasi yang keliru tersebut,

dengan sengaja atau tidak sengaja digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan suatu kesimpulan dan keputusan maka tentulah hal tersebut tidak akan merupakan kesimpulan atau keputusan yang tepat. Oleh karena itu, supaya hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, maka informasi [perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id) [digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id) yang menyangkut validitas dan reliabilitas instrumen ukur harus disampaikan.

#### 1. Validitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 1992: 65). Validitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen ukur itu dapat mengukur apa yang ingin diukur. Suatu tes atau instrumen ukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi alat ukurnya, atau memberikan hasil ukur, yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Tes yang menghasilkan data tidak relevan dengan tujuan pengukuran dikatakan sebagai tes yang memiliki validitas rendah. Dalam hal ini, faktor yang mempengaruhi validitas adalah pewawancara, responden (yang diwawancarai), dan instrumen ukur yang digunakan. (Hanif, 2008: 36).

Uji validitas yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan pendekatan validitas konstruk (*construk validity*) karena pendekatan ini lebih objektif, cukup sederhana dan banyak digunakan. Validitas konstruk yaitu pengujian validitas yang digunakan untuk melihat hubungan antara hasil pengukuran suatu alat ukur dengan konsep yang



melatarbelakanginya. Jadi validitas konstruk merupakan proses yang terus berlanjut sejalan dengan perkembangan pengetahuan tentang konsep atau sifat dimensi yang diukur.

Dalam menguji validitas penulis menggunakan rumus Product Moment Pearson, yaitu:

$$r_{xy} = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{\left[ n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left[ \sum_{i=1}^n x_i \right]^2 \right] \left[ n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left[ \sum_{i=1}^n y_i \right]^2 \right]}}$$

dengan

$r_{xy}$  adalah koefisien korelasi antara variable X dan variable Y

$x_1$  adalah nilai data ke-1 untuk kelompok variable X

$y_1$  adalah nilai data ke-i untuk kelompok variable Y

n adalah banyak data

(Sugiyono, 2001: 148)

Metode ini diterapkan pada tes-tes yang menggunakan sistem skoring dikotomi seperti ya/tidak. Berbeda dengan metode Korelasi Produt Moment Pearson biasa, standar Y (skor soal) diberi skor 1 atau 0. Korelasi antara skor total dan skor soal diuji. Nilai korelasinya kemudian dibandingkan dengan tabel r Pearson dengan tingkat *alpha* 5 %.

## 2. Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu sistem ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Singarimbun, 1991). Bila

suatu instrumen ukur dipakai dua kali untuk mengukur konsep yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka instrumen ukur tersebut reliabel. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu

perpustakaaninstrument di dalam mengukur konsep yang sama. [digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

Reliabilitas juga dapat diartikan sebagai tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran (Azwar, 1992). Reliabilitas memberikan gambaran sejauh mana skor hasil pengukuran terbebas dari alat pengukuran (*measurement error*). Pengukuran yang memiliki realibilitas yang tinggi disebut sebagai pengukuran yang reliabel (*reliable*), yaitu dapat dipercaya.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan uji reliabilitas Formula Kuder Richardson (KR20). Formula KR20 dapat diterapkan pada instrumen yang mempunyai data skor dikotomi (jawaban ya/tidak atau betul/salah) dari tes yang seolah-olah dibagi-bagi menjadi belahan sebanyak butir yang dimiliki. Adapun rumus perhitungannya:

$$r = \left[ \frac{n}{n-1} \right] \left[ \frac{s^2 - \sum pq}{s^2} \right]$$

Keterangan:

$r_{II}$  = koefisien reliabilitas,

$n$  = banyaknya butir soal,

$s^2$  = varians skor total,

$p$  = proporsi subjek yang menjawab soal secara benar, dan

$q$  = proporsi subjek yang menjawab soal secara salah ( $q = 1 - p$ )

(Consuelo,1993: 190).

Ghozali (2007: 41) mengklasifikasikan nilai *construct reliability*, sebagai berikut.

- a) Koefisien antara 0.70 menunjukkan reliabilitas yang baik.
- b) Koefisien antara 0.60-0.70 menunjukkan reliabilitas yang dapat diterima.

#### F. Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dengan menggunakan metode Deskriptif Persentase (DP). Metode Deskriptif Persentase (DP) digunakan untuk menggambarkan tingkat kekuatan dan kelemahan pengendalian intern PK-BLU UNS. Perhitungan indeks persentase dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\% = \frac{n}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

n = jumlah jawaban ya,

N = Jumlah seluruh jawaban, dan

% = Tingkat keberhasilan yang dicapai

(Ali dalam Parno 2005).

Adapun penafsiran terhadap analisis deskriptif terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut.

1. Menentukan persentase maksimal yaitu 100%.

2. Menentukan persentase minimal yaitu 0%.
3. Menentukan rentang persentase (r%), diperoleh dari pengurangan persentase minimal terhadap persentase maksimal, maka didapatkan yaitu  $100\% - 0\% = 100\%$ .
4. Menentukan interval kelas persentase, diperoleh dari pembagian kriteria terhadap rentang persentase, maka didapatkan yaitu  $100\% : 4 = 25\%$ .
5. Menetapkan kriteria, yaitu sangat kuat, kuat, kurang kuat dan tidak kuat (lemah),
6. menentukan Kriteria Kekuatan dan Kelemahan SPI.
  - a.  $76,00\% - 100,00\% =$  sangat kuat,
  - b.  $51,00\% - 75,00\% =$  kuat,
  - c.  $26,00\% - 50,00\% =$  kurang kuat, dan
  - d.  $0,00\% - 25,00\% =$  tidak kuat (lemah)

Hal ini selaras dengan Muchsin dalam Parno (2005) dalam penentuan kriteria keefektifan SPI.

- a.  $76,00\% - 100,00\% =$  sangat efektif,
- b.  $51,00\% - 75,00\% =$  efektif,
- c.  $26,00\% - 50,00\% =$  kurang efektif, dan
- d.  $0,00\% - 25,00\% =$  tidak efektif.

Penentuan kriteria ini juga selaras dengan Metode Champion yang diterapkan dalam Harry (2009: 46 ). Hal ini dilihat dari Kriteria Metode *Champion* Persentase Variabel Audit Internal.

- a.  $26\% - 50\% =$  kurang memadai,

- b. 51% - 75% = cukup memadai,
- c. 75% - 100% = sangat memadai, dan
- d. 0 - 25% = tidak memadai.

Selain itu, penulis juga menggunakan analisis dalam bentuk pernyataan [perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id) dan uraian yang disusun secara sistematis terutama dalam [digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id) menginterpretasikan hasil analisis metode Deskriptif Persentase dan memberikan rekomendasi terhadap hasil penelitian.



#### BAB IV

*commit to user*

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### G. Profil Organisasi

#### 1. Sejarah Universitas Sebelas Maret (UNS)

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

Universitas Sebelas Maret berdiri sejak 11 Maret 1976, yang awalnya merupakan gabungan dari lima perguruan tinggi yang ada di Surakarta. Penggabungan beberapa perguruan tinggi tersebut, mempunyai satu tujuan yang besar, yakni meningkatkan kualitas pendidikan tinggi di Surakarta.

Setelah lima tahun melakukan konsolidasi, UNS mempersiapkan diri untuk memulai proses perkembangannya. Pembangunan secara fisik dimulai pada tahun 1980. Di bawah kepemimpinan dr. Prakosa, kampus yang semula terletak di beberapa tempat disatukan dalam suatu kawasan. Lokasi tersebut adalah di daerah Ketingan, di tepi Sungai Bengawan Solo, dengan cakupan area sekitar 60 hektar. Di daerah Ketingan inilah, pembangunan kampus tahap pertama berakhir pada tahun 1985.

Pembangunan fisik kampus yang tergolong cepat, juga diimbangi dengan perkembangan di sektor yang lain. Tahun 1986, Prof. Dr. Koento Wibisono selaku rektor berikutnya, melakukan peletakan dasar-dasar percepatan pertumbuhan. Pada masa ini perubahan telah terjadi, seperti perkembangan yang cukup bagus dalam bidang akademik dan jumlah staf, juga dalam penguatan infrastruktur kampus.

Setelah Profesor Haris Mudjiman, Ph.D menjadi rektor berikutnya, percepatan UNS dimulai untuk melangkah ke arah yang lebih baik. Semangat dan komitmen yang tinggi untuk melakukan perubahan sangatlah dibutuhkan



untuk membuat kemajuan di setiap sisi kehidupan UNS. Efek dari perubahan tersebut sangatlah mengesankan.

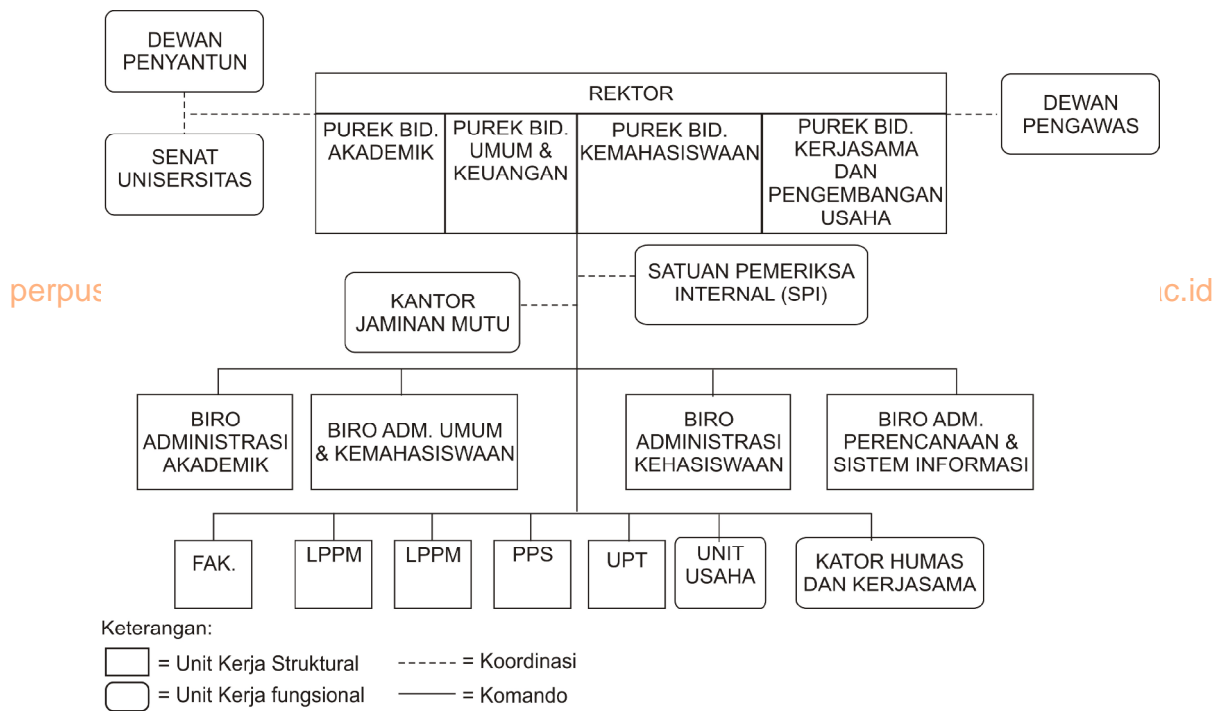
Sekarang ini, UNS Solo merupakan universitas muda dengan pertumbuhan yang luar biasa. Dengan berbagai potensi yang ada, misal [perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id) [digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id) seperti dokter bedah kulit dengan reputasi nasional (Fakultas Kedokteran), penemuan starbio dan padi tahan garam (Fakultas Pertanian), dan beberapa kemajuan yang terjadi di setiap fakultas dan unit-unit kerja lainnya. UNS juga melakukan langkah maju dalam perkembangan teknologi informasi. Dengan ekspansi jaringan teknologi informasi yang lebih besar lagi, Pusat Komputer UNS Solo membuat torehan sejarah UNS dalam buku kemajuan dan perkembangan UNS. Torehan-torehan sejarah yang lebih mengesankan lainnya akan terjadi seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan universitas ini (situs resmi Universitas Sebelas Maret Surakarta [www.uns.ac.id](http://www.uns.ac.id))

## 2. Struktur Organisasi

Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta adalah perguruan tinggi di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional yang dipimpin oleh Rektor yang berada dibawah koordinasi dan bertanggung jawab kepada Menteri Pendidikan Nasional. Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta secara fungsional dibina oleh Menteri Pendidikan Nasional cq. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi selaku penanggungjawab pembinaan bidang ilmu umum secara teknis-akademis.

Pembinaan di bidang pengelolaan keuangan dilaksanakan oleh Menteri Keuangan beserta unit-unit kerja di jajarannya. Perkembangan ke arah organisasi yang sehat dan lebih otonom merupakan tuntutan situasi yang tidak dapat dihindari. Untuk itu, Universitas Sebelas Maret terus [perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id) [digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id) mengupayakan manajemen perguruan tinggi yang mampu menjawab tantangan masa depan yang semakin kompleks. Oleh karena itu, berbagai usaha perbaikan tata laksana secara bertahap dan terus menerus telah dilakukan dengan berdasarkan pada evaluasi kinerja dari seluruh unit kerja dilingkungan universitas. Pengusulan menjadi Badan Layanan Umum (BLU) nampaknya merupakan salah satu strategi dalam memperbaiki kinerja organisasi universitas. Oleh karena itu, atas saran Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, diajukanlah proposal menjadi BLU, yang menjadi landasan hukum untuk melakukan berbagai perubahan keorganisasian sesuai dengan perkembangan dan tuntutan masa depan yang lebih baik.

Dalam rangka implementasi Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU), maka organisasi Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta perlu disesuaikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, sebagai berikut:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Setelah Penerapan PK-BLU

Sumber : Pola Tata Kelola UNS (2009)

- Keterangan:
- Dari bagan tersebut di atas terlihat bahwa struktur organisasi Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta setelah penerapan PK-BLU mengalami beberapa perubahan sebagai berikut:
- a. Dewan Penyantun.
  - b. Dewan Pengawas.
  - c. Senat Universitas.
  - d. Pimpinan BLU terdiri dari Rektor dan Pembantu Rektor.
  - e. Fakultas yang ada terdiri dari Sastra dan Seni Rupa, Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Hukum, Ekonomi, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Pertanian, Kedokteran, Teknik dan MIPA.

- f. Program Pascasarjana yang ada adalah sebagai berikut Program Magister 25 Program Studi, Program Doktor, enam Program Studi, dan Spesialis 11 Program Studi yang berstatus mandiri.
- g. Lembaga yang ada adalah Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat [perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id) dan Pengembangan Pendidikan [digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)
- h. Biro yang ada antara lain Administrasi Akademik, Administrasi Umum dan Keuangan, Administrasi Kemahasiswaan dan Alumni, Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi.
- i. UPT yang ada di UNS terdiri dari Komputer, Perpustakaan, Pusat Pelayanan dan Pengembangan Bahasa, UNS Press, MKU, Laboratorium Pusat MIPA.
- j. Kantor-kantor yang ada terdiri Humas dan Kerjasama, dan Jaminan Mutu.
- k. Satuan Pengawas Internal.
- l. Unit Usaha.

### 3. Visi dan Misi UNS

Berdasarkan Surat Keputusan Senat UNS No. 417/J27/HK.PP/2006 tanggal 16 Agustus 2006, maka dirumuskan Visi Universitas Sebelas Maret (V) adalah "Menjadi pusat pengembangan ilmu, teknologi, dan seni yang unggul di tingkat internasional dengan berlandaskan pada nilai-nilai luhur budaya nasional".

Adapun Misi Universitas Sebelas Maret adalah sebagai berikut:

- a. Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran yang menuntut pengembangan diri dosen dan mendorong kemandirian mahasiswa dalam memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

- b. Menyelenggarakan penelitian yang mengarah pada penemuan baru di bidang ilmu, teknologi, dan seni.
- c. Menyelenggarakan kegiatan pengabdian pada masyarakat yang berorientasi pada upaya pemberdayaan masyarakat.

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

#### 4. Tujuan Strategis UNS

Sementara itu untuk mewujudkan Visi dan melaksanakan Misi UNS, dirumuskan delapan Tujuan Strategis UNS yang dinyatakan sebagai berikut.

- a. Menciptakan lingkungan yang mendorong setiap warga kampus mau belajar guna mengembangkan kemampuan diri secara optimal.
- b. Menghasilkan lulusan yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi luhur, cerdas, terampil, dan mandiri, serta sehat jasmani, rohani, dan sosial.
- c. Melahirkan temuan-temuan baru di bidang ilmu, teknologi, dan seni yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah dalam masyarakat dan untuk membangun kehidupan yang lebih baik.
- d. Mendesiminasikan hasil pendidikan dan pengajaran serta penelitian kepada masyarakat sehingga terjadi transformasi secara terus menerus menuju kehidupan yang lebih modern.
- e. Menggali dan mengembangkan nilai-nilai luhur budaya nasional sebagai salah satu landasan berpikir, bersikap, dan berperilaku dalam kehidupan, baik di dalam maupun di luar kampus.

- f. Mengembangkan pranata kehidupan yang lebih beradab menuju terciptanya masyarakat yang makin cerdas, terampil, mandiri, demokratis, damai, dan religius.
- g. Mendukung terciptanya kehidupan berbangsa dan bernegara yang berdaulat, bersatu, adil dan makmur.
- h. Menjadikan Universitas Sebelas Maret perguruan tinggi yang unggul di kawasan Asia Pasifik pada tahun 2015.

#### 5. Sasaran, Kebijakan, dan Indikator Kinerja

Kedelapan tujuan diatas kemudian diterjemahkan kedalam 20 sasaran-sasaran strategis. Beberapa kelompok sasaran dalam kategori bidang yang sama kemudian diperkuat dengan program strategis inti UNS. Sasaran-sasaran strategis ini dapat digolongkan dalam beberapa kategori.

- a. Aspek layanan, terdiri dari:
  - 1) Sasaran bidang pendidikan,
  - 2) Sasaran bidang penelitian, dan
  - 3) Sasaran bidang pengabdian pada masyarakat.
- b. Aspek sumberdaya manusia terdiri dari sasaran bidang sumber daya manusia.
- c. Aspek tata kelola, organisasi dan manajemen terdiri dari sasaran bidang tata kelola, organisasi, dan manajemen
- d. Aspek sarana prasarana terdiri dari sasaran bidang sarana dan prasarana
- e. Aspek keuangan terdiri dari sasaran bidang sumber dana.



## 6. Prosedur Kerja

Prosedur kerja setiap proses pengelolaan dan sistem manajerial telah didokumentasikan dalam Prosedur Mutu dan Standar Operating Procedure (SOP) sebagaimana dalam dokumen lampiran. Prosedur mutu ini telah disusun oleh Tim *IMHERE* (*Indonesian Managing Higher Education for Relevance and Eficiency*) dan saat ini dalam bentuk konsep yang meliputi : kebijakan, *SOP* dan panduan bidang tata kelola, manajemen kualitas, keuangan, aset dan pengadaan, pengembangan sumber daya manusia serta manajemen sistem informasi.

Dengan adanya prosedur mutu dan *SOP* ini diharapkan pelaksanaan atau proses kinerja dan layanan pada setiap unit kerja dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan manual mutu. Dengan prosedur kerja ini pula dapat dijadikan bahan evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil kinerja dari setiap proses kini.

## H. Deskripsi Sampel Penelitian

Sampel dalam penelitian ini adalah pejabat tingkat atas (pimpinan unit kerja) pada Pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Universitas Sebelas Maret. Pertimbangan penulis dalam menentukan sampel ini adalah deskripsi pekerjaan dan wewenang dari masing-masing pejabat dalam mengatur proses PK-BLU Universitas Sebelas Maret dan mengembangkan sistem pengendalian intern di dalamnya.

## I. Pengumpulan Data

Penelitian ini diawali dengan perencanaan kuesioner kemudian dilanjutkan dengan menunggu surat izin penelitian yang merupakan syarat untuk melakukan penelitian di Universitas Sebelas Maret.

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

Penelitian ini menggunakan data primer berupa kuesioner yang dibagikan kepada responden. Responden dalam penelitian ini adalah pejabat tingkat atas yang berwenang mengatur proses terselenggaranya Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum dan mengembangkan sistem pengendalian intern di dalamnya. Kuesioner yang disebarkan sebanyak 50 buah. Kuesioner disebar dalam kurun waktu 5 bulan dari bulan Oktober 2010-Februari 2011.

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

## J. Data Responden

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah pejabat tingkat atas (pimpinan di setiap unit kerja Universitas Sebelas Maret )yang berwenang mengatur proses terselenggaranya PK- BLU dan mengembangkan Sistem pengendalian intern di dalamnya.

Pertimbangan penulis mengambil responden ini karena melihat deskripsi pekerjaan (*job description*) dari pejabat tersebut. Berikut ini data jabatan responden dan *job description*-nya.

Tabel 4.1 Jabatan dan Wewenang Pejabat BLU

NO	Pejabat	Job Description
1.	Pembantu Rektor	<p>Dengan mengacu pada pasal 32 ayat 2 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005, Rektor dan Pembantu Rektor bertindak sebagai Pemimpin BLU dan berfungsi sebagai penanggung jawab umum operasional dan keuangan universitas. Oleh karena itu, di samping melaksanakan tugas sebagaimana disebutkan dalam uraian tugas sebelum Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta menerapkan PKBLU, Rektor dan Pembantu Rektor memiliki kewajiban sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) menyiapkan Rencana Strategis Bisnis (RSB) universitas,</li> <li>2) menyiapkan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) tahunan,</li> <li>3) mengusulkan calon pejabat keuangan dan pejabat teknis sesuai dengan ketentuan yang berlaku,</li> <li>4) menyampaikan pertanggungjawaban kinerja operasional dan keuangan universitas.</li> </ol>
2.	Kepala Administrasi, Perencanaan, dan Sistem Informasi (APSI)	<p>Biro Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi bertugas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) melaksanakan administrasi perencanaan akademik dan non akademik,</li> <li>2) melaksanakan administrasi sistem informasi,</li> <li>3) menyusun rencana dan program kerja yang berkaitan dengan perencanaan dan sistem informasi Universitas,</li> <li>4) mengumpulkan, mengolah dan menganalisis data di bidang perencanaan dan sistem informasi Universitas.</li> </ol>
3.	Kepala Administrasi Umum dan Keuangan	<p>Dengan mengacu pada pasal 32 ayat 3 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005, Kepala Biro Administrasi Umum dan Keuangan bertindak sebagai Pejabat Keuangan dan berfungsi sebagai penanggung jawab keuangan universitas. Oleh karena itu, di samping melaksanakan tugas sebagaimana disebutkan dalam uraian tugas sebelum Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta menerapkan PK-BLU, Kepala Biro Administrasi Umum dan Keuangan memiliki tugas dan kewajiban sebagai berikut.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mengkoordinasikan penyusunan Rencana Bisnis Anggaran (RBA).</li> <li>2) Menyiapkan dokumen pelaksanaan anggaran</li> </ol>

K. Rincian Penyebaran Kuesioner dan Pengembalian

Tabel 4. 2 Rincian Penyebaran Kuesioner dan Pengembalian

Kuesioner yang dikirim	50
Kuesioner yang dikembalikan	34
Kuesioner yang tidak dapat diolah	4
Kuesioner yang dapat diolah	30
Persentasi tingkat pengembalian kuesioner	68 %
Persentasi tingkat pengolahan kuesioner	88%

Sumber: Hasil Olah data (2011)

Kuesioner yang disebar sebanyak 50 kuesioner. Jumlah kuesioner yang terkumpul telah memenuhi ukuran sampel minimum yaitu sebanyak 30 item (Jogiyanto, 2010: 86).

L. Hasil Pengujian Data

1. Uji Validitas

Uji validitas yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan pendekatan validitas konstruk (*construct validity*) karena pendekatan ini lebih objektif, cukup sederhana dan banyak digunakan. Validitas konstruk yaitu pengujian validitas yang digunakan untuk melihat hubungan antara hasil pengukuran suatu alat ukur dengan konsep yang melatar belakanginya. Jadi validitas konstruk merupakan proses yang terus berlanjut sejalan dengan perkembangan pengetahuan tentang konsep atau sifat dimensi yang diukur. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk membuktikan bahwa suatu alat ukur mempunyai validitas konstruk adalah dengan menggunakan rumus Product Moment Pearson. Setiap pertanyaan dianggap valid jika koefisien hubungan item tersebut dengan total

keseluruhan item yang kemudian kita notasikan sebagai R haruslah lebih besar atau sama dengan R dalam Tabel **r** ( $R \geq r$ ). Pada taraf signifikansi 5% dengan  $df=(n-2)$ , dalam hal ini n adalah jumlah sampel sehingga df dapat dihitung  $30-2=28$ . Pada titik ini batas validitas butirnya adalah 0,3, sehingga pertanyaan dianggap valid apabila nilai koefisien korelasi R-nya  $> 0,3$ . Uji validitas ini dengan menggunakan bantuan Microsof Excel.

2. Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan uji reliabilitas Formula Kuder Richardson (KR20). Setiap pertanyaan memiliki tingkat reliabilitas beragam. Kategori koefisien reliabilitas (Ghozali, 2007) adalah sebagai berikut:

- a. Koefisien antara 0.70 menunjukkan reliabilitas yang baik.
- b. Koefisien antara 0.60-0.70 menunjukkan reliabilitas yang dapat diterima.

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Lingkungan Pengendalian

Pertanyaan	Koefisien Korelasi Pearson	Nilai Tabel r Pearson	Kategori	Nilai Reliabilitas	Kategori	Keputusan
1	1	0,3	Valid	0,78	Diterima	Digunakan
2	1	0,3	Valid	0,78	Diterima	Digunakan
3	0,32	0,3	Valid	0,78	Diterima	Digunakan
4	0,52	0,3	Valid	0,78	Diterima	Digunakan
5	0,55	0,3	Valid	0,78	Diterima	Digunakan
6	0,51	0,3	Valid	0,78	Diterima	Digunakan
7	0,69	0,3	Valid	0,78	Diterima	Digunakan
8	0,59	0,3	Valid	0,78	Diterima	Digunakan
9	0,48	0,3	Valid	0,78	Diterima	Digunakan
10	0,52	0,3	Valid	0,78	Diterima	Digunakan
11	0,34	0,3	Valid	0,78	Diterima	Digunakan
12	0,65	0,3	Valid	0,78	Diterima	Digunakan
13	0,59	0,3	Valid	0,78	Diterima	Digunakan
14	0,65	0,3	Valid	0,78	Diterima	Digunakan
15	0,58	0,3	Valid	0,78	Diterima	Digunakan
16	0,55	0,3	Valid	0,78	Diterima	Digunakan
17	0,25	0,3	Tidak	0,78	Diterima	Tidak
18	0,58	0,3	Valid	0,78	Diterima	Digunakan

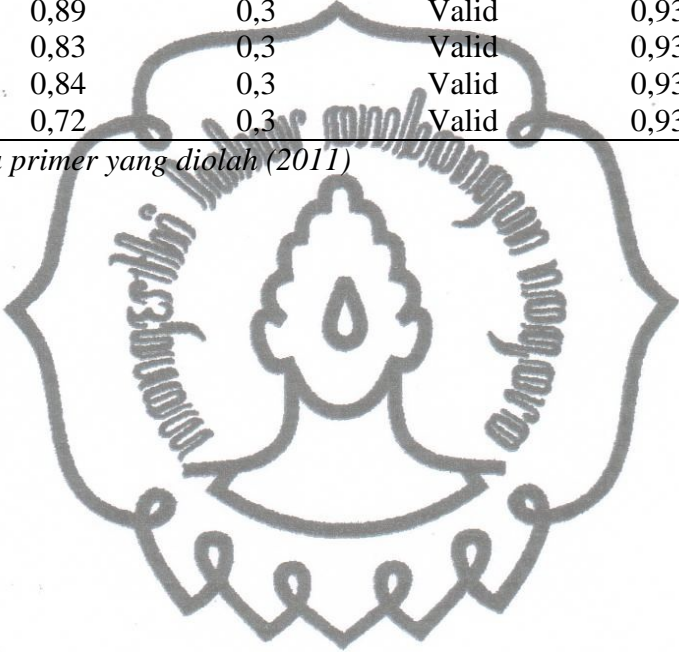
Sumber : Data primer yang diolah (2011)



Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Penilaian Risiko

Pertanyaan	Koefisien Korelasi Pearson	Nilai Tabel r Pearson	Kategori	Nilai Reliabilitas	Kategori	Keputusan
1	1	0,3	Valid	0,93	Reliabel	Digunakan
2	0,84	0,3	Valid	0,93	Reliabel	Digunakan
3	0,31	0,3	Valid	0,93	Reliabel	Digunakan
4	1	0,3	Valid	0,93	Reliabel	Digunakan
5	0,24	0,3	Tidak	0,93	Reliabel	Tidak
6	0,69	0,3	Valid	0,93	Reliabel	Digunakan
7	0,74	0,3	Valid	0,93	Reliabel	Digunakan
8	0,86	0,3	Valid	0,93	Reliabel	Digunakan
9	0,73	0,3	Valid	0,93	Reliabel	Digunakan
10	0,88	0,3	Valid	0,93	Reliabel	Digunakan
11	0,89	0,3	Valid	0,93	Reliabel	Digunakan
12	0,72	0,3	Valid	0,93	Reliabel	Digunakan
13	0,82	0,3	Valid	0,93	Reliabel	Digunakan
14	0,89	0,3	Valid	0,93	Reliabel	Digunakan
15	0,86	0,3	Valid	0,93	Reliabel	Digunakan
16	0,77	0,3	Valid	0,93	Reliabel	Digunakan
17	0,89	0,3	Valid	0,93	Reliabel	Digunakan
18	0,83	0,3	Valid	0,93	Reliabel	Digunakan
19	0,84	0,3	Valid	0,93	Reliabel	Digunakan
20	0,72	0,3	Valid	0,93	Reliabel	Digunakan

Sumber: Data primer yang diolah (2011)

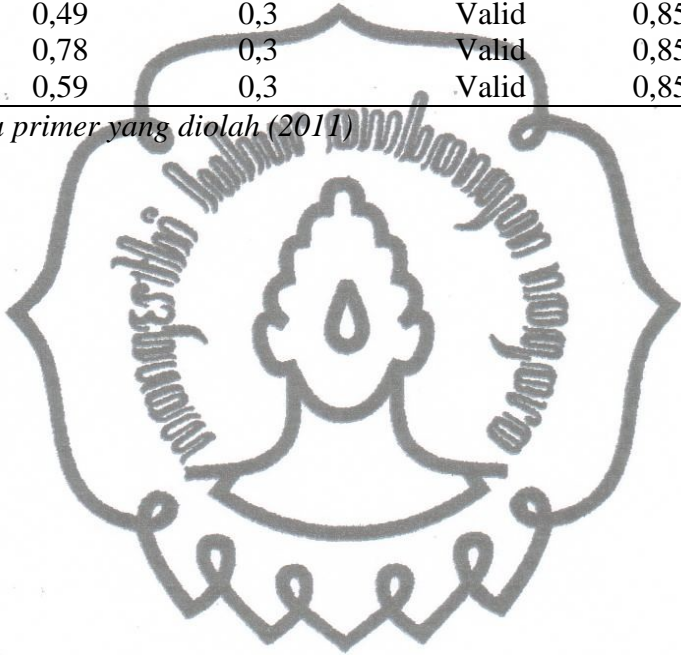




Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Aktivitas Pengendalian

Pertanyaan	Koefisien Korelasi Pearson	Nilai Tabel r Pearson	Kategori	Nilai Reliabilitas	Kategori	Keputusan
1	1	0,3	Valid	0,85	Reliabel	Digunakan
2	0,1	0,3	Valid	0,85	Reliabel	Digunakan
3	1	0,3	Valid	0,85	Reliabel	Digunakan
4	0,44	0,3	Valid	0,85	Reliabel	Digunakan
5	0,52	0,3	Valid	0,85	Reliabel	Digunakan
6	0,44	0,3	Valid	0,85	Reliabel	Digunakan
7	0,68	0,3	Valid	0,85	Reliabel	Digunakan
8	0,63	0,3	Valid	0,85	Reliabel	Digunakan
9	0,48	0,3	Valid	0,85	Reliabel	Digunakan
10	0,56	0,3	Valid	0,85	Reliabel	Digunakan
11	0,49	0,3	Valid	0,85	Reliabel	Digunakan
12	0,83	0,3	Valid	0,85	Reliabel	Digunakan
13	0,73	0,3	Valid	0,85	Reliabel	Digunakan
14	0,67	0,3	Valid	0,85	Reliabel	Digunakan
15	0,41	0,3	Valid	0,85	Reliabel	Digunakan
16	0,45	0,3	Valid	0,85	Reliabel	Digunakan
17	0,49	0,3	Valid	0,85	Reliabel	Digunakan
18	0,78	0,3	Valid	0,85	Reliabel	Digunakan
19	0,59	0,3	Valid	0,85	Reliabel	Digunakan

Sumber: Data primer yang diolah (2011)



Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Informasi dan Komunikasi

Pertanyaan	Koefisien Korelasi Pearson	Nilai Tabel r Pearson	Kategori	Nilai Reliabilitas	Kategori	Keputusan
1	0,54	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
2	0,71	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
3	0,52	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
4	0,48	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
5	0,27	0,3	Tidak	0,98	Reliabel	Tidak
6	0,57	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
7	0,69	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
8	0,62	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
9	0,63	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
10	0,61	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
11	0,65	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
12	0,65	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
13	0,83	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
14	0,43	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
15	0,74	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
16	0,65	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
17	0,66	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
18	0,45	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
19	0,53	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
20	0,75	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
21	0,54	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
22	0,58	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
23	0,73	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
24	0,82	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
25	0,70	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
26	0,23	0,3	Tidak	0,98	Reliabel	Tidak
27	0,53	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
28	0,61	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
29	0,79	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
30	0,74	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
31	0,64	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
32	0,70	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
33	0,72	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
34	0,72	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
35	0,86	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
36	0,84	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
37	0,82	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
38	0,66	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
39	0,72	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
40	0,70	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
41	0,70	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
42	0,57	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
43	0,61	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
44	0,54	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
45	0,52	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
46	0,53	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
47	0,59	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan
48	0,51	0,3	Valid	0,98	Reliabel	Digunakan

Sumber: Data primer yang diolah (2011)

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Pemantauan

Pertanyaan	Koefisien Korelasi Pearson	Nilai Tabel r Pearson	Kategori	Nilai Reliabilitas	Kategori	Keputusan
1	0,81	0,3	Valid	0,89	Reliabel	Digunakan
2	0,84	0,3	Valid	0,89	Reliabel	Digunakan
3	0,84	0,3	Valid	0,89	Reliabel	Digunakan
4	0,64	0,3	Valid	0,89	Reliabel	Digunakan
5	0,78	0,3	Valid	0,89	Reliabel	Digunakan
6	0,73	0,3	Valid	0,89	Reliabel	Digunakan
7	0,84	0,3	Valid	0,89	Reliabel	Digunakan
8	0,85	0,3	Valid	0,89	Reliabel	Digunakan
9	0,57	0,3	Valid	0,89	Reliabel	Digunakan
10	0,84	0,3	Valid	0,89	Reliabel	Digunakan
11	0,71	0,3	Valid	0,89	Reliabel	Digunakan
12	0,63	0,3	Valid	0,89	Reliabel	Digunakan

Sumber: Data primer yang diolah (2011)

M. Analisis Data Deskriptif Persentase

Setelah melewati tahapan uji reliabilitas dan validitas dapat diketahui pertanyaan mana yang valid dan reliabel. Pertanyaan yang valid dan reliabel inilah yang digunakan dalam analisis Deskriptif Persentase. Metode Deskriptif Persentase (DP) digunakan untuk menggambarkan tingkat kekuatan dan kelemahan pengendalian intern PK-BLU UNS. Perhitungan indeks persentase dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\% = \frac{n}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

n = jumlah jawaban ya

N = Jumlah seluruh jawaban

% = Tingkat keberhasilan yang dicapai

Adapun Penentuan Kriteria Kekuatan dan Kelemahan SPI adalah:

76,00 % - 100,00 % = sangat kuat,  
 51,00 % - 75,00 % = kuat,  
 26,00 % - 50,00 % = kurang kuat, dan  
 0,00 % - 25,00 % = tidak kuat (lemah).

Berikut ini adalah hasil dari perhitungan tingkat keberhasilan yang dicapai dari setiap elemen sistem pengendalian internal:

#### 1. Lingkungan Pengendalian

Jumlah jawaban ya = 329

Total uji = 510

Persentase jawaban ya =  $\frac{329}{510} \times 100\% = 72\%$

Berdasarkan Kriteria Kekuatan dan Kelemahan sistem pengendalian intern, persentase ini menunjukkan bahwa pelaksanaan terwujudnya lingkungan pengendalian adalah kuat. Hal ini tercermin dari hal-hal sebagai berikut:

- a. Pimpinan setiap unit kerja telah 100% menetapkan organisasi pengelola anggaran. Seperti diketahui bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial (Mardiasmo, 2002). Universitas Sebelas Maret merupakan sektor publik yang anggarannya dibuat untuk membantu menentukan tingkat kebutuhan masyarakat dimana dalam hal ini kualitas pendidikan yang diminta. Penganggaran

sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Proses penganggaran organisasi sektor publik dimulai ketika perumusan strategi dan perencanaan strategik telah selesai dilakukan. Anggaran merupakan artikulasi dari hasil perumusan strategi dan perencanaan strategik. Proses penganggaran sangat penting karena anggaran yang tidak kuat dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang sudah disusun. Oleh karena itu, adanya pejabat pengelolaan anggaran sangat penting dalam mewujudkan terciptanya anggaran sehingga tercipta aspek perencanaan, pengendalian, dan akuntabilitas publik. Anggaran sebagai alat perencanaan digunakan untuk:

- 1) merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan agar sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan,
- 2) merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta merencanakan alternatif sumber pembiayaanya,
- 3) mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun,
- 4) menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi,
- 5) anggaran sebagai pengendalian adalah dengan anggaran kita dapat:
  - a) membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan,
  - b) menghitung selisih anggaran (*favourable* dan *unfavourable variances*),



c) menemukan penyebab yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan, dan

d) merevisi standar biaya atau target anggaran untuk tahun

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)berikutnya.

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

Anggaran dapat digunakan sebagai wujud akuntabilitas dimana anggaran dapat digunakan sebagai alat pertanggungjawaban terhadap kinerja yang telah dilakukan. Tentunya pelaksanaan anggaran harus mengacu terhadap Peraturan Menteri Keuangan Nomor 66/PMK.02/2006 tentang Tata Cara Penyusunan, Pengajuan, Penetapan, dan Perubahan Rencana Bisnis dan Anggaran serta Dokumen Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum.

- b. Pimpinan seluruh unit kerja telah kuat dalam menetapkan organisasi panitia atau pejabat pengadaan barang beserta pemeriksa pengadaan barang untuk memastikan bahwa pelaksanaan pengadaan barang telah sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 08/PMK.02/2006 tentang Kewenangan Pengadaan Barang/Jasa Pada Badan Layanan Umum. Pengadaan barang/jasa sebagaimana dimaksud dalam peraturan ini dilaksanakan berdasarkan ketentuan pengadaan barang/jasa yang ditetapkan oleh Pemimpin BLU dengan mengikuti prinsip-prinsip transparansi, adil/tidak diskriminatif, akuntabilitas, dan praktik bisnis yang sehat.
- c. Organisasi telah dilengkapi dengan bagan dan uraian tugas tetapi masih kurang kuat disosialisasikan kepada seluruh pegawai. Bagan dan uraian



tugas merupakan komponen yang penting. Bagan dan uraian tugas menggambarkan pembagian wewenang dan tanggung jawab. Uraian tugas pegawai sebagai alat untuk menegaskan tugas-tugas spesifik, hubungan pelaporan dan kendala. Apabila sudah terbentuk uraian tugas ini maka setiap pegawai akan bekerja sesuai dengan uraian tugasnya masing-masing serta akan jelas kemana ia harus mempertanggungjawabkan apa yang ia telah kerjakan. Tetapi apabila uraian tugas ini hanya sifatnya tertulis dan tidak disosialisasikan langsung terhadap pegawai yang bersangkutan maka akan sama saja, dalam arti mereka dapat bekerja seenaknya dan tidak ada mekanisme pertanggungjawaban yang jelas.

- d. Pimpinan unit kerja telah kuat menetapkan kebijakan operasional terhadap kegiatan strategis berupa petunjuk pelaksanaan atau petunjuk teknis dan mensosialisasikannya terhadap pelaksana kegiatan dan pelaksana kegiatan telah kuat menggunakan kebijakan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan.
- e. Pimpinan telah kuat menegakkan kedisiplinan kehadiran jajarannya. Kedisiplinan merupakan bagian dari etika, dan adanya integritas dan nilai etika merupakan salah satu komponen dalam mewujudkan lingkungan pengendalian yang kuat. Apabila setiap karyawan menjunjung tinggi kedisiplinan maka dipastikan mereka akan bekerja taat aturan dan taat waktu. Disiplin dapat mempunyai dampak kuat terhadap suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan dalam mengejar tujuan yang direncanakan.
- f. Pimpinan telah kuat menegakkan sanksi atau tindakan korektif kedisiplinan terhadap jajarannya. Pemberian sanksi merupakan bentuk

pengendalian. Pengawasan yang kuat akan membentuk disiplin yang baik dan moral yang tinggi. Setiap pengawas yang menggunakan berbagai petunjuk dengan sebaik-baiknya, akan memperoleh hasil yang baik dari para pegawainya. Meskipun demikian, mengenai hal ini ada baiknya juga menggunakan teknik-teknik pengawasan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan manajemen lainnya yang menurut pengalaman pada umumnya telah menunjukkan kekuatan dalam mendorong dan memelihara semangat kerja pegawai yang baik. Keberhasilan pengawasan sangat ditentukan oleh kemauan pimpinan atau pemegang kebijakan untuk mengawasi para pegawainya dan kemauan mereka untuk memberikan sanksi kepada oknum yang bermasalah. Sanksi yang diterapkan dengan benar dapat menekan penyimpangan yang dilakukan oleh pegawai dimana akan timbul efek jera bagi para pegawai yang melakukan kesalahan dan mencegah pegawai lainnya untuk melakukan kesalahan yang sama (Herry, 2008).

- g. Pimpinan telah kuat menerapkan latar belakang pendidikan sumber daya manusia sebagai salah satu dasar penetapan pegawai dalam organisasi. Karyawan merupakan unsur penting dalam setiap pengendalian intern. Jika perusahaan memiliki karyawan yang kompeten dan jujur, unsur pengendalian intern yang lain dapat dikurangi sampai batas minimum, dan perusahaan tetap mampu menghasilkan pertanggungjawaban yang dapat diandalkan.
- h. Pimpinan telah kuat merancang pendidikan dan latihan (diklat) bagi peningkatan kapabilitas pegawai. Pelatihan-pelatihan juga sangat

diperlukan untuk membentuk kepribadian yang matang dan kedisiplinan yang tinggi. Pelatihan sebaiknya tidak hanya dilakukan oleh individu tertentu melainkan oleh seluruh pegawai. Dewasa ini juga sedang berkembang pelatihan di luar ruangan (*outbound*) yang bertujuan untuk membentuk kerja sama tim dan meningkatkan tanggung jawab pribadi.

- i. Pejabat struktural (sampai dengan tingkat eselon IV) telah kuat menetapkan *Standard Operating Procedure (SOP)* secara tertulis. *SOP* adalah pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai dengan tata kerja, prosedur kerja, dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan. Tujuan *SOP* adalah menciptakan komitmen mengenai apa yang dikerjakan oleh satuan unit kerja instansi pemerintahan untuk mewujudkan *good governance*. Standar operasional prosedur tidak saja bersifat internal tetapi juga eksternal, karena *SOP* selain digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik yang berkaitan dengan ketepatan program dan waktu, juga digunakan untuk menilai kinerja organisasi publik di mata masyarakat berupa responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.
- j. *SOP* tersebut telah kuat dikomunikasikan kepada seluruh pegawai. Hal ini berarti bahwa pegawai telah memahami *SOP* yang dibuat dan menjadikan *SOP* sebagai acuan dalam bertindak, agar akuntabilitas kinerjanya dapat dievaluasi dan terukur.

## 2. Penilaian risiko

Jumlah jawaban ya = 209

Total uji = 570

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

$$\text{Persentase jawaban ya} = \frac{209}{570} \times 100\% = 37\%$$

Berdasarkan Kriteria Kekuatan dan Kelemahan sistem pengendalian intern, persentase ini menunjukkan bahwa pelaksanaan terwujudnya penilaian risiko adalah kurang kuat. Hal ini dapat ditunjukkan dari hal-hal sebagai berikut:

- a. Setiap kegiatan telah dibuatkan *TOR*. Berdasarkan situs resmi Departemen Keuangan Republik Indonesia Direktorat Jenderal Anggaran, *Term of Reference (TOR)* menjadi salah satu data pendukung dalam pengalokasian anggaran. Rencana kegiatan yang diajukan harus dilampirkan *TOR* sebagai salah satu acuan perencanaan anggaran untuk menguji kelayakan pendanaan bagi kegiatan dimaksud. Dengan demikian, *TOR* bukan sekedar sebagai syarat administratif dari proses pengalokasian anggaran. Bahkan, sebenarnya *TOR* dapat juga dimanfaatkan berbagai pihak seperti pimpinan yaitu sebagai sarana untuk melakukan kontrol terhadap pelaksanaan kegiatan tersebut, pemeriksa yaitu sebagai referensi dalam melakukan pemeriksaan.
- b. Pembuatan *TOR* yang memuat tujuan dan kegiatan yang selaras dengan renstra (rencana strategi) telah berjalan kuat. Tentunya *TOR* dibuat untuk kegiatan yang selaras dengan restra. Seperti urutan bahwa misi itu diturunkan dari visi, sedangkan renstra diturunkan dari misi, rensta

memuat program-program yang kemudian memuat kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan. Dalam setiap kegiatan juga memuat *TOR*. Ini berarti secara otomatis terdapat keselarasan tujuan antara kegiatan dengan renstra yang telah dibuat.

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

*TOR* yang dibuat telah kuat menguraikan tahapan kegiatan yang akan dilaksanakan dan dilengkapi dengan alokasi sumber daya (SDM, Keuangan, dan Fisik). *TOR* yang dibuat juga telah dilengkapi dengan jadwal pelaksanaan masing-masing kegiatan. Dalam Lampiran I Peraturan Menteri Keuangan No. 55/PMK.02/2006 tanggal 12 Juli 2006 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga Tahun 2007, *TOR* harus memuat 5W dan 3H yaitu *what*, menguraikan mengenai pengertian apa dan output apa yang akan dihasilkan. Berarti tujuan yang akan dicapai oleh kegiatan tersebut secara eksplisit sudah dijelaskan dalam *TOR*. Apa yang mau dicapai, apa yang akan dihasilkan sudah barang tentu menjadi target dari pelaksanaan kegiatan dimaksud. *Why*, menerangkan tentang alasan perlunya kegiatan tersebut dilaksanakan dalam hubungannya dengan tugas pokok dan fungsi satuan kerja (satker) tersebut. Kegiatan yang dilakukan oleh suatu satker, harus mengacu pada *main task*-nya. *Who*, menjelaskan tentang penanggungjawab kegiatan dan siapa sasaran yang akan menerima layanan tersebut. *When*, menjelaskan rencana waktu pelaksanaan kegiatan, *Where*, menerangkan tentang lokasi penyelenggaraan kegiatan, serta *How Long*, menjelaskan tentang waktu yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan, *How*, menjabarkan tentang



bagaimana kegiatan tersebut akan dilaksanakan, dan terakhir *How Much* yang menguraikan tentang rencana biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut yang dirinci dalam Rencana Anggaran Biaya (RAB).

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

Dengan informasi yang disajikan didalamnya, maka *TOR* dapat berfungsi sebagai alat bagi pimpinan untuk melakukan pengendalian kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya, alat bagi para perencana anggaran untuk menilai kepatutan pelaksanaan kegiatan tersebut dari sudut pandang keterkaitan dengan *main task*, dan alat bagi pihak-pihak pemeriksa untuk melakukan pemeriksaan realisasi kegiatan tersebut.

- c. Sementara itu penetapan adanya risiko terhadap tiap-tiap kegiatan, penyebab timbulnya risiko, penanganan risiko, saran, dan rekomendasi terhadap laporan pemantauan risiko dan evaluasi tidak kuat dilaksanakan yang berarti belum diterapkan secara menyeluruh ke semua bagian.

Hal ini jelas menggambarkan bahwa organisasi belum dapat melakukan penilaian risiko yang memadai. Organisasi hanya membuat *TOR* sebagai sarana untuk melakukan kontrol terhadap pelaksanaan kegiatan tersebut tanpa adanya upaya untuk mendeteksi adanya risiko yang timbul dari setiap pelaksanaan kegiatan.

### 3. Aktivitas Pengendalian

Jumlah jawaban ya = 431

Total uji = 570

Persentase jawaban ya =  $\frac{431}{570} \times 100\% = 76\%$



Berdasarkan Kriteria Kekuatan dan Kelemahan sistem pengendalian intern, persentase ini menunjukkan bahwa pelaksanaan terwujudnya aktivitas pengendalian adalah sangat kuat. Hal ini tercermin dari hal-hal sebagai berikut:

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

- a. Pimpinan telah menetapkan visi, misi organisasi secara tertulis di unit kerja. Dalam sebuah organisasi atau suatu lembaga, visi dan misi merupakan sebuah kunci utama untuk menjalankan segala kegiatan dalam organisasi/ lembaga tersebut. Visi dan misi berada dalam urutan paling atas sebelum perencanaan dalam organisasi. Visi menggambarkan tujuan atau kondisi dimasa depan yang ingin dicapai oleh organisasi. Visi dapat dikatakan sebagai impian atau cita-cita organisasi. Visi memberikan gambaran yang jelas dimasa mendatang yang bisa dilihat oleh kosumen, karyawan ataupun pemegang saham.

Pernyataan visi yang bagus tidak hanya menginspirasi dan menantang, namun juga sangat berarti sehingga setiap pegawai bisa menghubungkan tugas yang dilakukannya dengan visi. Pernyataan visi harus mampu menjadi inspirasi dalam setiap tindakan yang dilakukan setiap pegawai. Yang paling penting pernyataan visi harus terukur sehingga setiap pegawai bisa mengetahui apakah tindakan yang dilakukannya dalam rangka mencapai visi organisasi atau tidak.

Misi merupakan kegiatan utama yang harus dilakukan atau fungsi yang diemban oleh suatu organisasi untuk mencapai visi yang sudah dirancang. Pernyataan misi organisasi harus cukup luas mengakomodasikan perkembangan organisasi di masa mendatang. Misi organisasi harus bisa

menunjukkan gambaran yang akan dicapai di masa depan dengan jelas.

Misi organisasi harus mudah dimengerti. Misi yang mudah dimengerti akan memudahkan mengkomunikasikan misi tersebut kepada anggota

organisasi. Misi organisasi berisi tentang alasan utama keberadaan organisasi atau lembaga, falsafah, tata nilai, dan kultur organisasi juga tercermin dari misi organisasi tersebut.

- b. Visi, misi, dan tujuan telah mengacu pada tupoksi (tugas pokok dan fungsi) dari unit kerja yang bersangkutan. Visi dan misi harus mengacu pada tupoksi dari unit kerja yang bersangkutan agar tercipta keselaran antara tujuan yang mesti dicapai dengan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mewujudkan tujuan tersebut.
- c. Pengendalian atas pengelolaan sistem informasi, seperti pembatasan akses berdasarkan tanggung jawab belum cukup kuat. Komponen ini merupakan bagian dari pengaman fisik aktiva yang bertujuan untuk mencegah pencurian terhadap aktiva serta mencegah adanya campur tangan dari pihak-pihak yang tidak berwenang terhadap informasi yang dihasilkan dari sistem informasi yang digunakan dalam proses penyusunan laporan keuangan sehingga hal ini mempunyai relevansi terhadap keandalan penyusunan laporan keuangan.
- d. Pimpinan telah kuat melakukan pemisahan tugas sesuai dengan pemisahan fungsi yang ditetapkan. Pembebanan tanggung jawab ke orang yang berbeda untuk memberikan otorisasi transaksi, pencatatan transaksi, menyalenggarakan penyimpanan aktiva ditujukan untuk mengurangi kesempatan bagi seseorang dalam posisi baik untuk berbuat kecurangan

dan sekaligus menyembunyikan kekeliruan dan ketidakberesan dalam menjalankan tugasnya dalam keadaan normal.

- e. Pimpinan telah kuat melakukan pengendalian berupa *updating* secara

berkala. *Updating* secara berkala sangat perlu terutama dalam pengembangan sistem informasi. Sistem informasi harus diupdate secara berkala mengikuti perubahan lingkungan. Sistem informasi harus dapat menciptakan keamanan yang tinggi dan pembatasan akses yang maksimal agar tidak mudah dirusak atau dikacaukan oleh pihak-pihak lain yang tidak bertanggung jawab.

- f. Pimpinan kurang kuat melakukan kegiatan *review* capaian indikator kinerja terhadap kegiatan strategis. *Review* atas kinerja yang sesungguhnya harus dibandingkan dengan anggaran, prakiraan, atau kinerja periode sebelumnya.

- g. Pimpinan belum kuat menetapkan personil untuk melakukan pemantauan indikator atau ukuran kinerja untuk kegiatan strategis.

- h. Pendokumentasian yang baik telah kuat atas SPI terhadap transaksi atau kejadian penting di unit kerja atau satker. Pendokumentasian yang baik merupakan cermin terciptanya pengendalian akuntansi yang memungkinkan dipercayainya catatan-catatan untuk mengecek ketelitian data akuntansi.

- i. Pimpinan kurang kuat menetapkan kebijakan dan prosedur pengamanan aset. Hal digambarkan oleh kegiatan-kegiatan berikut.

- 1) Mengamankan uang tunai dan surat berharga dalam tempat yang terkunci, dan akses ke aset tersebut dikendalikan secara ketat.

- 2) Melakukan kas opname setiap tiga bulan.
- 3) Pimpinan telah melakukan stock opname setiap satu tahun sekali.
- 4) Instansi kurang kuat mengamankan aset dengan alarm dan pemadam kebakaran.

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

- 5) Pimpinan telah menetapkan kebijakan penggunaan aset di luar jam kerja. Kebijakan penggunaan aset diluar jam kerja memang harus mendapat pengawasan ekstra karena sangat rawan terjadinya pencurian.
- 6) Pimpinan telah menunjuk penanggungjawab pemakai aset. Pemakai aset harus terdapat otorisasi yang jelas.

- j. Instansi telah menyelenggarakan SAI (Standar Akuntansi Instansi) dalam hal ini Standar Akuntansi Pemerintahan dan Standar Akuntansi Keuangan. Laporan keuangan BLU disusun sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) yang ditetapkan oleh asosiasi profesi akuntansi Indonesia /standar akuntansi industri spesifik dan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP). Laporan keuangan sesuai dengan SAK digunakan untuk kepentingan pelaporan kepada pengguna umum laporan keuangan BLU dalam hal ini adalah stakeholders, yaitu pihak-pihak yang berhubungan dan memiliki kepentingan dengan BLU, sedangkan laporan keuangan yang sesuai dengan SAP digunakan untuk kepentingan konsolidasi laporan keuangan BLU dengan laporan keuangan kementerian Negara/lembaga.

- k. Instansi kurang kuat menyelenggarakan penatausahaan barang dalam hal ini Sistem Informasi Manajemen dan Akuntansi Barang Milik Negara

(SIMAK-BMN). Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 171/PMK.05/2007 tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pemerintah Pusat Sistem Informasi Manajemen dan Akuntansi Barang Milik Negara (SIMAK-BMN) merupakan subsistem dari Sistem Akuntansi Instansi (SAI). SIMAK-BMN diselenggarakan dengan tujuan untuk menghasilkan informasi yang diperlukan sebagai alat pertanggungjawaban atas pelaksanaan APBN dan pelaporan manajerial (*Manajerial Report*). SIMAK-BMN menghasilkan informasi sebagai dasar penyusunan Neraca Kementerian Negara/Lembaga dan informasi-informasi untuk perencanaan kebutuhan dan penganggaran, pengadaan, penggunaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, penilaian, penghapusan, pemindahtanganan, pembinaan, pengawasan dan pengendalian. Prinsip-prinsip SIMAK BMN.

- 1) Ketaatan, yaitu SIMAK-BMN diselenggarakan sesuai peraturan perundang-undangan dan prinsip akuntansi yang berlaku umum.
- 2) Konsistensi, yaitu SIMAK-BMN dilaksanakan secara berkesinambungan sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- 3) Kemampubandingan, yaitu SIMAK-BMN menggunakan klasifikasi standar sehingga menghasilkan laporan yang dapat dibandingkan antar periode akuntansi.
- 4) Materialitas, yaitu SIMAK-BMN dilaksanakan dengan tertib dan teratur sehingga seluruh informasi yang mempengaruhi keputusan dapat diungkapkan.



5) Obyektif, yaitu SIMAK-BMN dilakukan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

6) Kelengkapan, yaitu SIMAK-BMN mencakup seluruh transaksi BMN yang terjadi.

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

4. Informasi dan Komunikasi = 55%

Jumlah jawaban ya = 754

Total uji = 1380

Persentase jawaban ya =  $\frac{754}{1380} \times 100\% = 55\%$

Berdasarkan Kriteria Kekuatan dan Kelemahan sistem pengendalian intern, persentase ini menunjukkan bahwa pelaksanaan terwujudnya informasi dan komunikasi adalah kuat. Hal ini tercermin dari hal-hal sebagai berikut:

- a. Pimpinan telah kuat menetapkan mekanisme/prosedur mengenai pencatatan, penyusunan dan penyampaian data/dokumen.
- b. Pengelolaan informasi telah kuat menghasilkan keluaran berupa laporan. Laporan hasil kegiatan telah menyaikan kondisi lapangan, kendala dan rekomendasi untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi pada setiap kegiatan strategis. Akan tetapi laporan tersebut disampaikan kepada pimpinan, pemberi tugas dengan kurang tepat waktu tepat waktu.
- c. Pimpinan menetapkan mekanisme /prosedur secara tertulis mengenai pelaksanaan komunikasi.



- d. Kegiatan informasi/komunikasi kurang kuat menghasilkan laporan hasil kegiatan dan menyajikan analisis terhadap 3E + 1T (ekonomis, efisiensi, keefektifan, dan transparansi).
- e. Laporan hasil kegiatan telah berisi penilaian keberhasilan dan kegagalan dalam mencapai tujuan dan sasaran program/kegiatan. Materi kendala dan rekomendasi juga telah dilaporkan dalam laporan tersebut untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi.
- f. Pimpinan telah memiliki prosedur tertulis untuk pengembangan sistem informasi dan komunikasi. Pimpinan telah menetapkan tim atau petugas khusus yang memantau dan mengembangkan sistem informasi dan komunikasi. Pimpinan segera melakukan tindakan korektif bila terjadi kesalahan di bidang informasi dan komunikasi, serta mencegah kesalahan yang berulang. Pimpinan telah memantau tindak lanjut atas rekomendasi tim pengelola sistem informasi/komunikasi.

5. Pemantauan = 56%

Jumlah jawaban ya = 203

Total uji = 360

Persentase jawaban ya =  $\frac{203}{360} \times 100\% = 56\%$

- a. Pimpinan telah kuat menetapkan mekanisme/prosedur secara tertulis mengenai pemantauan berkelanjutan. Mekanisme/prosedur pemantauan

berkelanjutan telah digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan pemantauan.

- b. Pemantauan berkelanjutan telah menghasilkan laporan dan minimal menyajikan kondisi lapangan, kendala dan rekomendasi untuk mengatasi masalah yang dihadapi.
- c. Laporan hasil pemantauan telah kuat disampaikan tepat waktu dan kelemahan yang ditemukan ditindaklanjuti oleh pimpinan instansi.
- d. Pimpinan kurang kuat menetapkan mekanisme/prosedur secara tertulis mengenai pelaksanaan evaluasi terpisah.
- e. Keluaran evaluasi adalah berupa laporan yang menyajikan kondisi yang dibandingkan dengan kriteria, kendala dan rekomendasi.
- f. Waktu penyelesaian evaluasi dan penyampaian laporan dilakukan tepat waktu, serta telah dimanfaatkan oleh pimpinan.
- g. Pelaporan hasil evaluasi diarsipkan dengan rapi.
- h. Pimpinan telah kuat menetapkan pegawai yang bertugas menyelesaikan TLHP (Tindak Lanjut Hasil Pemantauan).
- i. Pimpinan telah memiliki mekanisme secara tertulis guna menindaklanjuti temuan/rekomendasi.
- j. Pimpinan instansi telah memantau tindaklanjut atas temuan hasil audit dan telah mencegah terjadinya temuan yang sama berulang untuk tahun berikutnya.

## H. Rekomendasi

Untuk memperbaiki kelemahan dari pelaksanaan Sistem pengendalian intern, Penulis memberikan rekomendasi sebagai berikut.

1. Harus ada sosialisasi uraian tugas yang lebih baik kepada setiap karyawan agar karyawan mengerti apa sebenarnya tugas mereka.

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

2. Tahapan setiap kegiatan harus dilengkapi dengan indikator keberhasilan.

Selain itu, ditingkatkannya kegiatan *review* capaian indikator kinerja terhadap kegiatan strategis.

Agar dalam menilai kinerja organisasi dapat dilakukan secara objektif, maka diperlukan indikator kinerja. Indikator kinerja yang ideal harus terkait pada efisiensi biaya dan kualitas pelayanan. Sementara kualitas terkait dengan kesesuaian dengan maksud dan tujuan (*fitness for purposes*), konsistensi, dan kepuasan publik (*publik satisfaction*).

Peranan indikator kinerja adalah untuk menyediakan informasi sebagai pertimbangan pembuatan keputusan. Hal ini berarti bahwa suatu indikator akan memberikan ukuran pencapaian program berupa indikator alokasi biaya (ekonomi dan efisiensi), dan indikator kualitas pelayanan (keefektifan).

Indikator kinerja harus dapat dimanfaatkan oleh pihak internal maupun eksternal. Pihak internal dapat menggunakannya dalam rangka meningkatkan kuantitas dan kualitas pelayanan serta efisiensi biaya. Dengan kata lain, indikator kinerja berperan untuk menunjukkan, memberi indikasi atau memfokuskan perhatian pada bidang yang relevan dilakukan tindakan perbaikan.

Pihak eksternal dapat menggunakan indikator kinerja sebagai kontrol dan sekaligus sebagai informasi dalam rangka mengukur tingkat akuntabilitas publik. Pembuatan dan penggunaan indikator kinerja tersebut membantu setiap pelaku utama dalam proses pengeluaran publik. Indikator kinerja akan membantu para manajer publik untuk memonitor pencapaian program dan mengidentifikasi masalah yang penting.

Sektor publik telah menganut konsep *value for money*. Sebagaimana telah disebutkan di muka bahwa *value for money* merupakan inti pengukuran kinerja pada unit-unit kerja pemerintah. Pengembangan indikator kinerja sebaiknya memusatkan perhatian pada pertanyaan mengenai ekonomi, efisiensi, dan kekuatan dan kelemahan program dan kegiatan. Berikut ini akan dijelaskan mengenai konsep *value for money*.

Ekonomi adalah hubungan antara pasar dan masukan (*cost of input*). Dengan kata lain ekonomi adalah praktik pembelian barang dan jasa input dengan tingkat kualitas tertentu pada harga terbaik yang dimungkinkan (*spending less*). Pengertian ekonomi (hemat/tepat guna) sering disebut kehematan yang mencakup juga pengelolaan secara hati-hati atau cermat (*prudence*) dan tidak ada pemborosan. Suatu kegiatan operasional dikatakan ekonomis bila dapat menghilangkan atau mengurangi biaya yang tidak perlu. Dengan demikian, pada hakikatnya ada pengertian yang serupa antara efisiensi dengan ekonomi, karena kedua-duanya menghendaki penghapusan

atau penurunan biaya (*cost reduction*). Terjadinya peningkatan biaya mestinya terkait dengan peningkatan manfaat yang lebih besar.

Pengertian efisiensi berhubungan erat dengan konsep produktivitas.

Pengukuran efisiensi dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara [perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id) output yang dihasilkan terhadap input yang digunakan (*cost of output*). Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya (*spending well*).

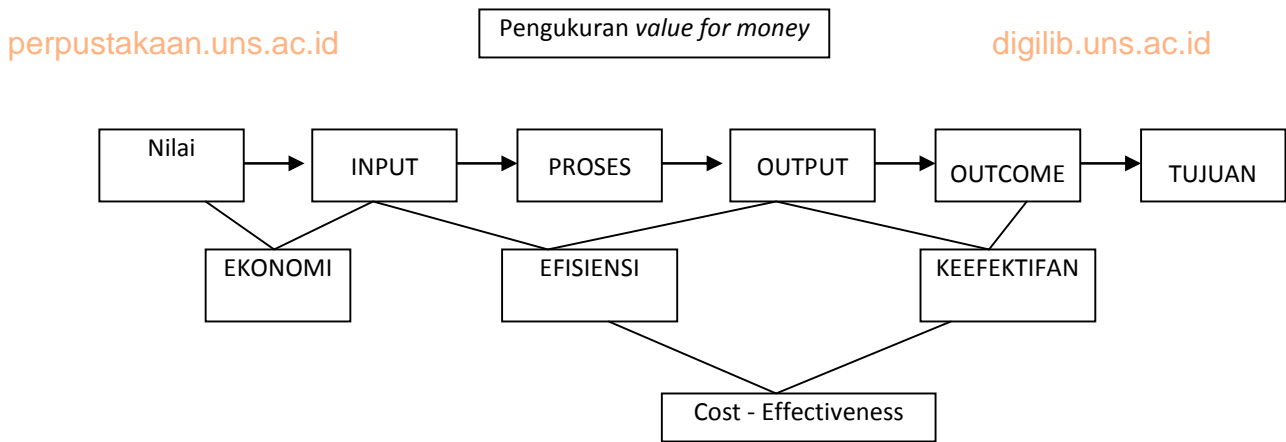
Indikator efisiensi menggambarkan hubungan antara masukan sumber daya oleh suatu unit organisasi (misalnya: staf, upah, biaya administratif) dan keluaran yang dihasilkan. Indikator tersebut memberikan informasi tentang konversi masukan menjadi keluaran (yaitu: efisiensi dari proses internal).

Pengertian kekuatan dan kelemahan pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan (hasil guna). Kekuatan dan kelemahan merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Kegiatan operasional dikatakan kuat apabila proses kegiatan mencapai tujuan dari sasaran akhir kebijakan (*spending wisely*).

Indikator kekuatan dan kelemahan menggambarkan jangkauan akibat dan dampak (*outcome*) dari keluaran (*output*) program dalam mencapai tujuan program. Semakin besar kontribusi output yang dihasilkan terhadap pencapaian tujuan atau sasaran yang ditentukan, maka semakin kuat proses kerja suatu unit organisasi.

Dari uraian di atas jelaslah bahwa ketiga pokok bahasan dalam *value for money* sangat terkait satu dengan yang lainnya. Ekonomi membahas

mengenai masukan (*input*), efisiensi membahas masukan (*input*) dan keluaran (*output*), dan kekuatan dan kelemahan membahas mengenai keluaran (*output*) dan dampak (*outcome*). Hubungan ini dapat digambarkan-sebagai berikut:



Gambar 4.2 Pengukuran *value for money*

Sumber : (Mardiasmo, 2002)

Indikator efisiensi dan kekuatan dan kelemahan harus digunakan secara bersama-sama. Karena di satu pihak, mungkin pelaksanaannya sudah dilakukan secara ekonomis dan efisien akan tetapi output yang dihasilkan tidak sesuai dengan target yang diharapkan. Sedang di pihak lain, sebuah program dapat dikatakan kuat dalam mencapai tujuan, tetapi mungkin dicapai dengan cara yang tidak ekonomis dan efisien. Jika suatu program kuat dan efisien maka program tersebut dapat dikatakan *cost-effectiveness*. Indikator kekuatan dan kelemahan biaya merupakan kombinasi informasi efisiensi dan kekuatan dan kelemahan dan memberikan ukuran kinerja *bottom line* yang



dalam sektor publik analog dengan pelayanan masyarakat. Berikut ini adalah contoh indikator kinerja yang dapat diterapkan di perguruan tinggi.

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)



*commit to user*

Tabel 4.8 Indikator Kinerja di Perguruan Tinggi

Pertimbangan Input	
Input Mahasiswa	<div><ul style="list-style-type: none"><li>- Latar belakang sosial ekonomi</li><li>- Latar belakang budaya</li><li>- Kemampuan diri</li><li>- Hambatan/Kesulitan</li><li>- Tingkat ekspektasi mahasiswa dan orang tua</li><li>- Prestasi akademik</li></ul></div>
Sumber Daya	<div><ul style="list-style-type: none"><li>- Jumlah dosen (pangkat, golongan, dan pendidikan)</li><li>- Jumlah staf pendukung</li><li>- Dukungan orang tua mahasiswa (finansial dan lainnya)</li><li>- Buku dan perpustakaan</li><li>- Fasilitas (ruang kuliah, lab. komputer, bahasa, kantin, dsb.)</li></ul></div>
Indikator Proses	
Staf	<div><ul style="list-style-type: none"><li>- Kualitas dosen</li><li>- Tingkat perpindahan dosen (<i>turnover</i>)</li><li>- Sikap dan perilaku para staf</li></ul></div>
Perkuliahan	<div><ul style="list-style-type: none"><li>- Frekuensi kelas dan konsultasi</li><li>- Rasio dosen/mahasiswa</li><li>- Metode mengajar</li><li>- <i>Mismatch</i> antara keahlian yang dimiliki dosen dengan mata kuliah yang diajarkan</li></ul></div>
Kurikulum	<div><ul style="list-style-type: none"><li>- Mata kuliah utama</li><li>- Mata kuliah pilihan</li><li>- Mata kuliah keahlian (spesifik)</li><li>- Sistem ujian</li><li>- Koordinasi kurikulum</li><li>- Dokumentasi kurikulum</li></ul></div>
Daya dukung pendidikan	<div><ul style="list-style-type: none"><li>- Forum-forum ilmiah (seminar, workshop, kuliah tamu, dsb.)</li><li>- Sarana olah raga</li><li>- Aktivitas masyarakat</li><li>- Jaringan dengan industri dan dunia bisnis</li><li>- Aktivitas <i>cultural</i> dan lingkungan ekstra kurikuler</li></ul></div>
Organisasi	<div><ul style="list-style-type: none"><li>- Manajemen perguruan tinggi</li><li>- Organisasi mahasiswa</li><li>- Tingkat keterlibatan tokoh masyarakat</li></ul></div>
Mutuality	<div><ul style="list-style-type: none"><li>- Tingkat ekspektasi dosen</li><li>- Tingkat tanggung jawab mahasiswa</li><li>- <i>Reward/punishment system</i></li></ul></div>
Indikator output throughput	
Mahasiswa	<div><ul style="list-style-type: none"><li>- Sikap dan perilaku mahasiswa</li></ul></div>

3. Organisasi harus melakukan penetapan risiko, pembuatan daftar penanganan risiko yang telah ditetapkan, dan pemantauan terhadap risiko tersebut.

Aktivitas organisasi sektor publik dan bisnis senantiasa berubah dan berkembang seiring dengan perubahan di lingkungan internal dan eksternal organisasi. Perubahan di lingkungan internal berupa perbaikan metode operasi (misalnya perubahan dari manual ke otomatisasi) biasanya dapat dikendalikan oleh manajemen. Sedangkan perubahan di lingkungan eksternal, seperti perubahan iklim demokrasi dan peraturan, berada di luar kontrol organisasi.

Tuntutan perubahan dan peningkatan kapabilitas organisasi memunculkan risiko (*risk*) dan sekaligus peluang (*opportunities*) bagi organisasi. Risiko berkenaan dengan kemungkinan terjadinya kegagalan dan kerugian bagi organisasi. Risiko berskala rendah tidak menguatirkan bagi organisasi. Namun, risiko berskala besar dapat berdampak pada tidak tercapainya tujuan dan misi dari organisasi. Kegagalan tujuan dan misi bagi organisasi publik dapat mengakibatkan *distrust* (ketidakpercayaan) dari publik atas pelayanan yang diberikan. Dalam kondisi terjelek dan sebagaimana yang pernah terjadi, *distrust* dapat menyebabkan hilangnya organisasi yang bersangkutan.

Manajemen risiko (*risk management*) menjadi kebutuhan yang strategis dan menentukan perbaikan kinerja dari organisasi. Pada suatu ras bangsa (Cina), karakter tulisan risiko berarti pula peluang. Risiko yang dikelola dengan optimal bahkan memunculkan berbagai peluang bagi

organisasi yang bersangkutan. Manajemen risiko diperlukan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya terbatas yang dimiliki organisasi. Pengalokasian sumber daya didasarkan pada prioritas risiko yang dimulai dari risiko skala tertinggi. Demikian pula, manajemen risiko yang ada perlu dievaluasi secara periodik melalui aktivitas pengendalian (*internal control*).  
[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id) [digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

Manajemen risiko pada organisasi swasta berkembang lebih pesat dibandingkan organisasi publik (instansi pemerintah). Fenomena ini dinilai lumrah mengingat sektor swasta memiliki ukuran-ukuran yang jelas bagi berhasil atau gagalnya organisasi, sedangkan organisasi publik banyak berlindung pada faktor-faktor yang tidak dapat dikuantifisir. Namun, dorongan bagi sektor publik untuk melakukan manajemen risiko dalam aktivitasnya semakin meningkat, dan Departemen Keuangan meresponnya dengan menugaskan Inspektorat Jenderal sebagai *compliance office for risk management*.

Risiko tidak tercapainya tujuan dan program organisasi tidak semata-mata terjadi di lingkungan bisnis, namun juga di lingkungan publik. Telah banyak kritik dan keluhan berkenaan tingginya risiko yang dihadapi bila berkaitan dengan pelayanan instansi Pemerintah. Survei Masyarakat Transparansi Indonesia (MTI) yang dilakukan pada tahun 2005 misalnya menyebutkan dua unit eselon I di lingkungan Departemen Keuangan sebagai lima besar instansi dan lembaga negara terkorup. Tambahan pula, pelayanan investasi kepada investor asing terhitung terendah dari segi waktu dan biaya dibandingkan negara-negara kawasan. Disamping itu, perkembangan

demokrasi menuntut asas transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara dan peningkatan pelayanan publik dari waktu ke waktu.

Pihak eksekutif dan legislatif memberikan prioritas pelaksanaan kedua asas di atas dan peningkatan pelayanan publik yang bertujuan untuk meminimalkan risiko pada instansi pemerintah. Minimalisasi risiko tertera pada beberapa undang-undang (UU), keputusan menteri, dan Arsitektur Perbankan Indonesia (API).

UU No. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara pasal 58 menekankan perlunya sistem pengendalian intern (SPI) di lingkungan Pemerintah dan adanya manajemen risiko. Pasal 58 ayat (1) menyebutkan "Dalam rangka meningkatkan kinerja, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, Presiden selaku Kepala Pemerintahan mengatur dan menyelenggarakan SPI di lingkungan pemerintahan secara menyeluruh. Selanjutnya, ayat 2 pasal yang sama menyatakan bahwa SPI ditetapkan dengan peraturan pemerintah (PP). PP tersebut saat ini sedang disusun oleh tim interdepartemen dibawah koordinasi Menteri Keuangan, dan draft PP yang dibuat menekankan pada penilaian risiko (6 pasal) dan kegiatan pengendalian (24 pasal), atau hampir 50% dari total 69 pasal yang dirancang dalam PP tersebut. Secara umum, PP tersebut telah mengadopsi pendekatan terkini di bidang internal audit yang berasal dari COSO dan IIA (Ampri, 2006).

Manajemen risiko juga menjadi salah program utama dari strategi dan kebijakan (*Road-map*) Departemen Keuangan sebagaimana dinyatakan dalam Keputusan Menteri Keuangan (Kepmenkeu) No. 464/KMK.01/2005 tanggal

29 September 2005 tentang Pedoman Strategi dan Kebijakan Departemen Keuangan (*Road-map* Departemen Keuangan) tahun 2005-2009. Dalam Keputusan menteri keuangan tersebut khususnya Bidang Pengawasan Fungsional, unit-unit di lingkungan Departemen Keuangan (Depkeu) diharapkan telah menerapkan manajemen risiko di lingkungannya masing-masing terhitung sejak tahun anggaran 2007. Disamping itu, ditunjuk pula Inspektorat Jenderal (Itjen) Depkeu sebagai *Compliance Office* atas manajemen risiko.

Peningkatan pelayanan publik, dengan mengurangi risiko seperti biaya ekstra atau pungutan liar dalam pemberian pelayanan publik, menjadi perhatian Pemerintah yang diwujudkan dengan penerbitan Surat Edaran (SE) Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) No. SE/15/M.PAN/9/2005 tentang Peningkatan Intensitas Pengawasan dalam Upaya Perbaikan Pelayanan Publik. SE tersebut meminta perhatian khusus para pimpinan departemen dan lembaga negara dalam meningkatkan intensitas pengawasan guna perbaikan pelayanan publik melalui penetapan standar pelayanan secara transparan dan akuntabel dan penyelenggaraan Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) untuk memberikan perhatian khusus pengawasan terhadap pemberian pelayanan Publik.

Manajemen risiko termasuk program ke empat dari API berkenaan dengan Program Peningkatan Kualitas Manajemen dan Operasional Perbankan. Program ini bertujuan untuk meningkatkan *Good Corporate Governance (GCG)*, kualitas manajemen risiko, dan kemampuan operasional manajemen. Bank Indonesia mewajibkan bankir dan pegawai bank pada



semua level jabatan yang berhubungan langsung dengan pengelolaan risiko untuk mengikuti sertifikasi manajemen risiko.

a. Pengertian Manajemen Risiko

Istilah risiko (*risk*) memiliki berbagai definisi. Risiko dikaitkan dengan kemungkinan kejadian atau keadaan yang dapat mengancam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Vaughan (1978) mengemukakan beberapa definisi risiko sebagai berikut.

- 1) Risiko adalah kans kerugian (*Risk is the chance of loss*). *Chance of loss* berhubungan dengan suatu keterbukaan (*exposure*) terhadap kemungkinan kerugian. Dalam ilmu statistik, *chance* dipergunakan untuk menunjukkan tingkat probabilitas akan munculnya situasi tertentu. Sebagian penulis menolak definisi ini karena terdapat perbedaan antara tingkat risiko dengan tingkat kerugian. Dalam hal *chance of loss* 100%, berarti kerugian adalah pasti sehingga risiko tidak ada.
- 2) Risiko adalah kemungkinan kerugian (*Risk is the possibility of loss*). Istilah *possibility* berarti bahwa probabilitas sesuatu peristiwa berada di antara nol dan satu. Namun, definisi ini kurang cocok dipakai dalam analisis secara kuantitatif.
- 3) Risiko adalah ketidakpastian (*Risk is uncertainty*). *Uncertainty* dapat bersifat *subjective* dan *objective*. *Subjective uncertainty* merupakan penilaian individu terhadap situasi risiko yang didasarkan pada pengetahuan dan sikap individu yang bersangkutan. *Objective uncertainty* akan dijelaskan pada dua definisi risiko berikut.

- 4) Risiko merupakan penyebaran hasil aktual dari hasil yang diharapkan (*Risk is the dispersion of actual from expected results*). Ahli statistik mendefinisikan risiko sebagai derajat penyimpangan sesuatu nilai disekitar suatu posisi sentral atau di sekitar titik rata-rata.

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

- 5) *Risiko* adalah probabilitas sesuatu *outcome* berbeda dengan *outcome* yang diharapkan (*Risk is the probability of any outcome different from the one expected*). Menurut definisi di atas, risiko bukan probabilitas dari suatu kejadian tunggal, tetapi probabilitas dari beberapa *outcome* yang berbeda dari yang diharapkan.

Dari berbagai definisi di atas, risiko dihubungkan dengan kemungkinan terjadinya akibat buruk (kerugian) yang tidak diinginkan, atau tidak terduga. Dengan kata lain, kemungkinan itu sudah menunjukkan adanya ketidakpastian.

Risiko dapat terjadi pada pelayanan, kinerja, dan reputasi dari institusi yang bersangkutan. Risiko yang terjadi dapat disebabkan oleh berbagai faktor antara lain kejadian alam, operasional, manusia, politik, teknologi, pegawai, keuangan, hukum, dan manajemen dari organisasi.

Suatu risiko yang terjadi dapat berasal dari risiko lainnya, dan dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Risiko rendahnya kinerja suatu instansi berasal dari risiko rendahnya mutu pelayanan kepada publik. Risiko terakhir disebabkan oleh faktor-faktor sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan operasional seperti keterbatasan fasilitas kantor.

Risiko yang terjadi akan berdampak pada tidak tercapainya misi dan tujuan dari instansi tersebut, dan timbulnya ketidakpercayaan dari publik.

Risiko diyakini tidak dapat dihindari. Berkenaan dengan sektor publik yang menuntut transparansi dan peningkatan kinerja dengan dana yang terbatas, risiko yang dihadapi instansi Pemerintah akan semakin bertambah dan meningkat. Oleh karenanya, pemahaman terhadap risiko menjadi keniscayaan untuk dapat menentukan prioritas strategi dan program dalam pencapaian tujuan organisasi.

Risiko dapat dikurangi dan bahkan dihilangkan melalui manajemen risiko. Peran dari manajemen risiko diharapkan dapat mengantisipasi lingkungan cepat berubah, mengembangkan *corporate governance*, mengoptimalkan penyusunan *strategic management*, mengamankan sumber daya dan aset yang dimiliki organisasi, dan mengurangi *reactive decision making* dari manajemen puncak.

Menurut COSO, manajemen risiko (*risk management*) dapat diartikan sebagai:

*'a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, manage risk to be within its risk appetite, and provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.'*

Definisi *risk management* di atas dapat dijabarkan lebih lanjut berdasarkan kata-kata kunci sebagai berikut.

- 1) *On going process*

*Risk management* dilaksanakan secara terus menerus dan dimonitor secara berkala. *Risk management* bukanlah suatu kegiatan yang dilakukan sesekali (*one time event*).

2) *Effected by people*

perpustakaan.uns.ac.id

digilib.uns.ac.id

*Risk management* ditentukan oleh pihak-pihak yang berada di lingkungan organisasi. Untuk lingkungan institusi Pemerintah, *risk management* dirumuskan oleh pimpinan dan pegawai institusi/departemen yang bersangkutan.

3) *Applied in strategy setting*

*Risk management* telah disusun sejak dari perumusan strategi organisasi oleh manajemen puncak organisasi. Dengan penggunaan *risk management*, strategi yang disiapkan disesuaikan dengan risiko yang dihadapi oleh masing-masing bagian/unit dari organisasi.

4) *Applied across the enterprise*

Strategi yang telah dipilih berdasarkan *risk management* diaplikasikan dalam kegiatan operasional, dan mencakup seluruh bagian/unit pada organisasi. Mengingat risiko masing-masing bagian berbeda, maka penerapan *risk management* berdasarkan penentuan risiko oleh masing-masing bagian.

5) *Designed to identify potential events*

*Risk management* dirancang untuk mengidentifikasi kejadian atau keadaan yang secara potensial menyebabkan terganggunya pencapaian tujuan organisasi.

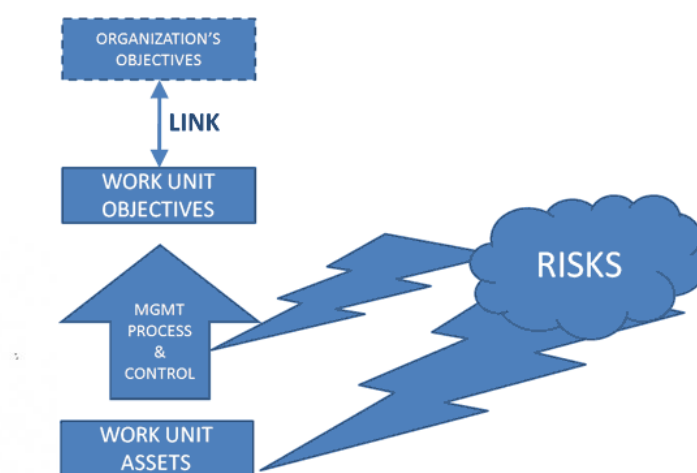
6) *Provide reasonable assurance*

Risiko yang dikelola dengan tepat dan wajar akan menyediakan jaminan bahwa kegiatan dan pelayanan oleh organisasi dapat berlangsung secara optimal.

7) *Geared to achieve objectives*

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

*Risk management* diharapkan dapat menjadi pedoman bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.



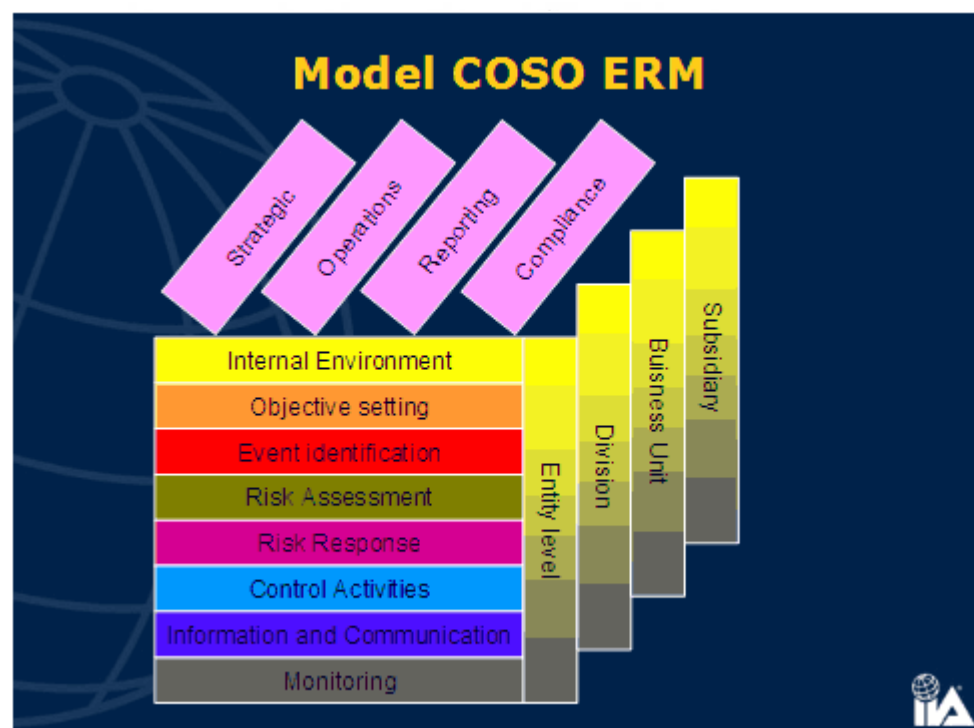
Gambar 4.3 Risiko dan Tujuan Organisasi  
Sumber: Ampri (2006)

Sebagaimana dijelaskan pada Gambar 4.3, risiko terjadi pada unit-unit dari suatu organisasi berkenaan dengan aktivitas dari masing-masing unit. Risiko terdapat pada tindakan manajemen dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki (aset) dan proses operasi berikut aktivitas pengendalian yang ada. Risiko-risiko kritis dan signifikan yang tidak tertangani akan berdampak pada pencapaian tujuan-tujuan dari setiap unit.

Kegagalan pencapaian tujuan pada unit akan berpengaruh langsung pada tidak terpenuhinya tujuan organisasi.

b. Proses Manajemen Risiko

Pemahaman risk management memungkinkan manajemen untuk [perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id) [digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id) terlibat secara kuat dalam menghadapi *uncertainty* dengan risiko dan peluang yang berhubungan dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan nilai tambah. Menurut COSO, proses manajemen risiko dapat dibagi ke dalam 8 komponen (tahap). Sebagaimana dijelaskan pada Gambar 4.3, komponen-komponen dari risiko dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 4.4 Risk Management Model Coso  
Sumber: Ampri (2006)



### 1) Lingkungan internal (*Internal Environment*)

Komponen ini berkaitan dengan lingkungan dimana instansi Pemerintah berada dan beroperasi. Cakupannya adalah kultur manajemen tentang risiko (*risk management philosophy*), integritas (*integrity*), perspektif terhadap risiko (*risk-perspective*), selera atau penerimaan terhadap risiko (*risk-appetite*), nilai moral (*ethical values*), struktur organisasi, dan pendelegasian wewenang.

### 2) Penentuan tujuan (*Objective Setting*)

Manajemen harus menetapkan tujuan-tujuan (*objectives*) dari organisasi agar dapat mengidentifikasi, mengakses, dan mengelola risiko. *Objective* dapat diklasifikasikan menjadi *strategic objective* dan *activity objective*. *Strategic objective* di instansi Pemerintah berhubungan dengan pencapaian dan peningkatan kinerja instansi dalam jangka menengah dan panjang, dan merupakan implementasi dari visi dan misi instansi tersebut. Sementara itu, *activity objective* dapat dipilah menjadi 3 (tiga) kategori, yaitu *operations objectives*, *reporting objectives*, dan *compliance objectives*.

Sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki organisasi yang ada pada seluruh divisi dan bagian haruslah dilibatkan dan mengerti risiko yang dihadapi. Penglibatan tersebut terkait dengan pandangan bahwa setiap pejabat/pegawai adalah pemilik dari risiko. Demikian pula, dalam penentuan tujuan organisasi, hendaknya menggunakan

pendekatan SMART, dan ditentukan variasi dari tujuan yang dapat diterima (*risk appetite* and *risk tolerance*).

3) Identifikasi risiko (*Event identification*)

perpustakaan.uns.ac.id Komponen ini mengidentifikasi kejadian-kejadian potensial baik yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal organisasi yang mempengaruhi strategi atau pencapaian tujuan dari organisasi. Kejadian tersebut bisa berdampak positif (*opportunities*), namun dapat pula sebaliknya atau negative (*risks*).

Terdapat 4 model dalam identifikasi risiko, yaitu (1) *Exposure analysis*; (2) *Environmental analysis*; (3) *Threat scenario*; (4) *Brainstorming questions*. Salah satu model, yaitu *exposure analysis*, mencoba mengidentifikasi risiko dari sumber daya organisasi yang meliputi *financial asets* seperti kas dan simpanan di bank, *physical asets* seperti tanah dan bangunan, human asets yang mencakup pengetahuan dan keahlian, dan *intangible asets* seperti reputasi dan penguasaan informasi. Atas setiap sumber daya yang dimiliki organisasi dilakukan penilaian risiko kehilangan dan risiko penurunan (lihat Tabel).

Tabel 4.9 Identifikasi Resiko pada Barang Modal

<i>Size, type, potability, location (STPL)</i>	<i>Risiko Kehilangan</i>	<i>Risiko Penurunan nilai</i>
Kecil, bernilai, dan <i>portbale</i>	Pencurian, kebakaran, <i>handling</i>	<i>Handling</i>
Besar, bernilai, <i>portable</i>	Pencurian, kebakaran,	<i>Handling, dust,</i>

Besar, bernilai, tidak	handling	<i>fluktuasi power</i>
<i>portable</i>	Pencurian, kebakaran, handling	<i>Handling, dust, fluktuasi power</i>

Sumber : Ampri (2006)

#### 4) Penilaian risiko (*Risk Assessment*)

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

Komponen ini menilai sejauhmana dampak dari kejadian atau keadaan (*events*) dapat mengganggu pencapaian dari objectives. Besarnya dampak dapat diketahui dari *inherent* dan *residual risk*, dan dapat dianalisis dalam dua perspektif, yaitu: kecenderungan atau peluang (*likelihood*) dan besaran dari terealisirnya risiko (*impact/consequence*). Dengan demikian, besarnya risiko atas setiap kegiatan organisasi merupakan perkalian antara *likelihood* dan *consequence*.

Penilaian risiko dapat menggunakan dua teknik, yaitu: (1) *qualitative techniques*; dan (2) *quantitative techniques*. *Qualitative techniques* menggunakan beberapa tools seperti *self-assessment (low, medium, high)*, *questionnaires*, dan *internal audit reviews*. Sementara itu, *quantitative techniques* data berbentuk angka yang diperoleh dari tools seperti *probability based, non-probabilistic models* (optimalkan hanya asumsi *consequence*), dan *benchmarking*.

Yang perlu dicermati adalah hubungan antar kejadian/keadaan. Events yang terpisah mungkin memiliki risiko kecil. Namun, bila digabungkan bisa menjadi signifikan. Demikian pula, risiko yang

mempengaruhi banyak *business units* perlu dikelompokkan dalam *common event categories*, dan dinilai secara *aggregate*.

5) Sikap atas risiko (*Risk Response*)

Organisasi harus menentukan sikap atas hasil penilaian risiko.

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

*Risk response* dari organisasi dapat berupa: (1) *avoidance*, yaitu dihentikannya aktivitas atau pelayanan yang menyebabkan risiko; (2) *reduction*, yaitu mengambil langkah-langkah mengurangi *likelihood* atau *impact* dari risiko; (3) *sharing*, yaitu mengalihkan atau menanggung bersama risiko atau sebagian dari risiko dengan pihak lain; (4) *acceptance*, yaitu menerima risiko yang terjadi (biasanya risiko yang kecil), dan tidak ada upaya khusus yang dilakukan.

4. Pengendalian atas pengelolaan sistem informasi, seperti pembatasan akses berdasarkan tanggung jawab harus dilaksanakan lebih maksimal.

Informasi adalah salah satu aset penting dan sangat berharga bagi kelangsungan hidup bisnis dan disajikan dalam berbagai format berupa : catatan, lisan, elektronik, pos, dan audio visual. Oleh karena itu, manajemen informasi penting bagi meningkatkan kesuksesan yang kompetitif dalam semua sektor ekonomi.

Tujuan manajemen informasi adalah untuk melindungi kerahasiaan, integritas dan ketersediaan informasi. Dengan tumbuhnya berbagai penipuan, *spionase*, virus, dan *hackers* yang mengancam informasi bisnis manajemen di tengah meningkatnya keterbukaan informasi maka diperlukan kendali yang maksimal melalui teknologi informasi modern. Sebagai konsekuensinya, meningkatkan harapan dari para manajer bisnis, mitra usaha, auditor, dan

stakeholders lainnya menuntut adanya manajemen informasi yang kuat untuk memastikan informasi yang menjamin kesinambungan bisnis dan meminimise kerusakan bisnis dengan pencegahan dan meminimise dampak peristiwa keamanan.

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

a. Alasan pentingnya keamanan informasi.

Keamanan Informasi adalah suatu upaya untuk mengamankan aset informasi yang dimiliki. Kebanyakan orang mungkin akan bertanya, mengapa “keamanan informasi” dan bukan “keamanan teknologi informasi” atau Information Teknologi (IT) *Security*. Kedua istilah ini sebenarnya sangat terkait, namun mengacu pada dua hal yang sama sekali berbeda. “Keamanan Teknologi Informasi” atau *IT Security* mengacu pada usaha-usaha mengamankan infrastruktur teknologi informasi dari gangguan-gangguan berupa akses terlarang serta utilisasi jaringan yang tidak diizinkan.

Berbeda dengan “keamanan informasi” yang fokusnya justru pada data dan informasi milik perusahaan. Pada konsep ini, usaha-usaha yang dilakukan adalah merencanakan, mengembangkan serta mengawasi semua kegiatan yang terkait dengan bagaimana data dan informasi bisnis dapat digunakan serta diutilisasi sesuai dengan fungsinya serta tidak disalahgunakan atau bahkan dibocorkan ke pihak-pihak yang tidak berkepentingan.

Keamanan informasi terdiri dari perlindungan terhadap aspek-aspek berikut:

1) Kerahasiaan (*Confidentiality*)

*commit to user*



Kerahasiaan (*Confidentiality*) adalah aspek yang menjamin kerahasiaan data atau informasi untuk memastikan bahwa informasi hanya dapat diakses oleh orang yang berwenang dan menjamin kerahasiaan data yang dikirim, diterima dan disimpan.

perpustakaan.uns.ac.id

digilib.uns.ac.id

## 2) Integritas (*Integrity*)

Integritas (*Integrity*) adalah aspek yang menjamin bahwa data tidak dirubah tanpa ada izin pihak yang berwenang (*authorized*) dan menjaga keakuratan dan keutuhan informasi serta metode prosesnya untuk menjamin aspek *integrity* ini.

## 3) Ketersediaan (*Availability*)

Ketersediaan (*Availability*) adalah aspek yang menjamin bahwa data akan tersedia saat dibutuhkan, memastikan *user* yang berhak dapat menggunakan informasi dan perangkat terkait (aset yang berhubungan bilamana diperlukan).

Keamanan informasi diperoleh dengan mengimplementasi seperangkat alat kontrol yang layak, yang dapat berupa kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, prosedur-prosedur, struktur-struktur organisasi dan piranti lunak. Informasi yang merupakan aset harus dilindungi keamanannya. Keamanan, secara umum diartikan sebagai “*quality or state of being secure-to be free from danger*”. Untuk menjadi aman adalah dengan cara dilindungi dari musuh dan bahaya. Keamanan bisa dicapai dengan beberapa strategi yang biasa dilakukan secara simultan atau digunakan dalam kombinasi satu dengan yang lainnya. Strategi

*commit to user*



keamanan informasi memiliki fokus dan dibangun pada masing-masing ke-khususannya. Contoh dari tinjauan keamanan informasi adalah:

- 1) *Physical Security* yang memfokuskan strategi untuk mengamankan pekerja atau anggota organisasi, aset fisik, dan tempat kerja dari berbagai ancaman meliputi bahaya kebakaran, akses tanpa otorisasi, dan bencana alam.
- 2) *Personal Security* yang *overlap* dengan '*physical security*' dalam melindungi orang-orang dalam organisasi.
- 3) *Operation Security* yang memfokuskan strategi untuk mengamankan kemampuan organisasi atau perusahaan untuk bekerja tanpa gangguan.
- 4) *Communications Security* yang bertujuan mengamankan media komunikasi, teknologi komunikasi dan isinya, serta kemampuan untuk memanfaatkan alat ini untuk mencapai tujuan organisasi.
- 5) *Network Security* yang memfokuskan pada pengamanan peralatan jaringan data organisasi, jaringannya dan isinya, serta kemampuan untuk menggunakan jaringan tersebut dalam memenuhi fungsi komunikasi data organisasi.

b. Cara pengamanan informasi.

Manajemen keamanan informasi memiliki tanggung jawab untuk program khusus, maka ada karakteristik khusus yang harus dimilikinya, yang dalam manajemen keamanan informasi dikenal sebagai enam P yaitu:

- 1) *Planning*

*Planning* dalam manajemen keamanan informasi meliputi proses perancangan, pembuatan, dan implementasi strategi untuk mencapai tujuan. Ada tiga tahapannya yaitu:

- a) *strategic planning* yang dilakukan oleh tingkatan tertinggi dalam organisasi untuk periode yang lama, biasanya lima tahunan atau lebih,
- b) *tactical planning* memfokuskan diri pada pembuatan perencanaan dan mengintegrasikan sumberdaya organisasi pada tingkat yang lebih rendah dalam periode yang lebih singkat, misalnya satu atau dua tahunan,
- c) *operational planning* memfokuskan diri pada kinerja harian organisasi. Sebagai tambahannya, *planning* dalam manajemen keamanan informasi adalah aktivitas yang dibutuhkan untuk mendukung perancangan, pembuatan, dan implementasi strategi keamanan informasi supaya diterapkan dalam lingkungan teknologi informasi. Ada beberapa tipe *planning* dalam manajemen keamanan informasi, meliputi :

- *Incident Response Planning (IRP)*

*IRP* terdiri dari satu set proses dan prosedur detail yang mengantisipasi, mendeteksi, dan mengurangi akibat dari insiden yang tidak diinginkan yang membahayakan sumberdaya informasi dan aset organisasi, ketika insiden ini terdeteksi benar-benar terjadi dan mempengaruhi atau merusak aset informasi. Insiden merupakan ancaman yang telah terjadi

dan menyerang aset informasi, dan mengancam *confidentiality*, *integrity* atau *availability* sumber daya informasi. *Insident Response Planning* meliputi *incident detection*, *incident response*, dan *incident recovery*.

perpustakaan.uns.ac.id

digilib.uns.ac.id

- *Disaster Recovery Planning (DRP)*

*Disaster Recovery Planning* merupakan persiapan jika terjadi bencana, dan melakukan pemulihan dari bencana. Pada beberapa kasus, insiden yang dideteksi dalam *IRP* dapat dikategorikan sebagai bencana jika skalanya sangat besar dan *IRP* tidak dapat lagi menanganinya secara kuat dan efisien untuk melakukan pemulihan dari insiden itu. Insiden dapat kemudian dikategorikan sebagai bencana jika organisasi tidak mampu mengendalikan akibat dari insiden yang terjadi, dan tingkat kerusakan yang ditimbulkan sangat besar sehingga memerlukan waktu yang lama untuk melakukan pemulihan.

- *Business Continuity Planning (BCP)*

*Business Continuity Planning* menjamin bahwa fungsi kritis organisasi tetap bisa berjalan jika terjadi bencana. Identifikasi fungsi kritis organisasi dan sumberdaya pendukungnya merupakan tugas utama *business continuity planning*. Jika terjadi bencana, *BCP* bertugas menjamin kelangsungan fungsi kritis di tempat alternatif. Faktor penting yang diperhitungkan dalam *BCP* adalah biaya.

2) *Policy*

Dalam keamanan informasi, ada tiga kategori umum dari

kebijakan yaitu:

a) *Enterprise Information Security Policy (EISP)* menentukan kebijakan

departemen keamanan informasi dan menciptakan kondisi keamanan informasi di setiap bagian organisasi.

b) *Issue Spesific Security Policy (ISSP)* adalah sebuah peraturan yang menjelaskan perilaku yang dapat diterima dan tidak dapat diterima dari segi keamanan informasi pada setiap teknologi yang digunakan, misalnya e-mail atau penggunaan internet.

c) *Sistem Spesific Policy (SSP)* pengendali konfigurasi penggunaan perangkat atau teknologi secara teknis atau manajerial.

### 3) Program

Adalah operasi-operasi dalam keamanan informasi yang secara khusus diatur dalam beberapa bagian. Salah satu contohnya adalah program *security education training and awareness*. Program ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan kepada pekerja mengenai keamanan informasi dan meningkatkan pemahaman keamanan informasi pekerja sehingga dicapai peningkatan keamanan informasi organisasi.

### 4) Protection

Fungsi proteksi dilaksanakan melalui serangkaian aktivitas manajemen risiko, meliputi perkiraan risiko (*risk assessment*) dan

pengendali, termasuk mekanisme proteksi, teknologi proteksi dan perangkat proteksi baik perangkat keras maupun perangkat lunak. Setiap mekanisme merupakan aplikasi dari aspek-aspek dalam rencana keamanan informasi.

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

#### 5) *People*

Manusia adalah penghubung utama dalam program keamanan informasi. Penting sekali mengenali aturan krusial yang dilakukan oleh pekerja dalam program keamanan informasi. Aspek ini meliputi personil keamanan dan keamanan personil dalam organisasi. (Melwin, 2007)

5. Pimpinan harus menetapkan personil untuk melakukan pemantauan indikator atau ukuran kinerja untuk kegiatan strategis dan memastikan bahwa pemantauan yang dilakukan berjalan dengan kuat. Seperti dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) untuk memperkuat dan menunjang kekuatan dan kelemahan Sistem pengendalian intern perlu dilakukan pengawanan intern atas penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah termasuk akuntabilitas keuangan negara dan pembinaan penyelenggaraan SPIP. Pengawanan intern ini dilakukan melalui audit, *review*, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawanan lainnya. Hal ini yang perlu lebih dikembangkan oleh Universitas Sebelas Maret. Selain itu perlu juga dilakukan pembinaan

Penyelenggaraan Sistem pengendalian intern melalui peningkatan kompetensi auditor aparat pengawas intern.

6. Pimpinan harus menetapkan kebijakan dan prosedur pengamanan aset.

Arsip merupakan salah satu bagian dari aset yang penting. Dengan memahami faktor-faktor pemusnah/perusak arsip akan dapat ditetapkan metode perlindungan arsip vital yang dilakukan dengan cara duplikasi dan dispersal (pemencaran) serta penggunaan peralatan khusus (Peraturan Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia Nomor 06 Tahun 2005).

- a. Duplikasi dan Dispersal (Pemencaran)

Duplikasi dan dispersal (pemencaran) adalah metode perlindungan arsip dengan cara menciptakan duplikat atau salinan atau copy arsip dan menyimpan arsip hasil penduplikasian tersebut di tempat lain. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam duplikasi adalah memilih dengan cermat bentuk-bentuk duplikasi yang diperlukan (*copy* kertas, mikrofilm, *mikrofisch*, rekaman *magnetic*, *elektronik records* dan sebagainya) dan pemilihan media tergantung fasilitas peralatan yang tersedia/biaya yang mampu disediakan. Namun demikian dari aspek efisiensi harus menjadi pertimbangan utama sehingga setiap langkah harus mempertimbangkan berbagai hal berikut.

- 1) Apakah selama ini sudah ada duplikasi, kalau ada dalam bentuk apa dan dimana lokasinya?
- 2) Kapan duplikasi diciptakan?



3) Seberapa sering duplikasi digunakan?

4) Jika duplikasi dilakukan di luar media kertas, apakah sudah disiapkan peralatan untuk membaca, menemukan kembali, maupun mereproduksi informasinya?

[perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id)

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

Metode duplikasi dan dispersal dilaksanakan dengan asumsi bahwa bencana yang sama tidak akan menimpa dua tempat atau lebih yang berbeda.

Untuk menjamin kekuatan dan kelemahan metode ini maka jarak antar lokasi penyimpanan arsip yang satu dengan yang lainnya perlu diperhitungkan dan diperkirakan jarak yang aman dari bencana.

Metode duplikasi dan dispersal dapat dilakukan dengan cara alih media dalam bentuk *microform* atau dalam bentuk CD-ROM. CD-ROM tersebut kemudian dibuatkan *back-up*, dokumen/arsip asli digunakan untuk kegiatan kerja sehari-hari sementara CD-ROM disimpan pada tempat penyimpanan arsip vital yang dirancang secara khusus.

b. Peralatan Khusus (*vaulting*)

Perlindungan bagi arsip vital dari musibah atau bencana dapat dilakukan dengan penggunaan peralatan penyimpanan khusus, seperti: almari besi, *filig cabinet* tahan api, ruang bawah tanah, dan lain sebagainya. Pemilihan peralatan simpan tergantung pada jenis, media dan ukuran arsip. Namun demikian secara umum peralatan tersebut memiliki karakteristik tidak mudah terbakar (sedapat mungkin memiliki daya tahan

sekurang-kurangnya 4 jam kebakaran), kedap air dan bebas medan magnet untuk jenis arsip berbasis magnetik/elektronik.

Pengamanan fisik arsip dilaksanakan dengan maksud untuk melindungi arsip dari ancaman faktor-faktor pemusnah/ perusak arsip. [perpustakaan.uns.ac.id](http://perpustakaan.uns.ac.id) [digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)  
Beberapa contoh pengamanan fisik arsip adalah sebagai berikut.

- 1) Penggunaan sistem keamanan ruang penyimpanan arsip seperti pengaturan akses, pengaturan ruang simpan, penggunaan sistem alarm dapat digunakan untuk mengamankan arsip dari bahaya pencurian, sabotase, penyadapan dan lain-lain.
- 2) Penggunaan bangunan kedap air atau menempatkan arsip pada tingkat ketinggian yang bebas dari banjir.
- 3) Penggunaan struktur bangunan tahan gempa dan lokasi yang tidak rawan gempa, angin topan dan badai.
- 4) Penggunaan struktur bangunan dan ruangan tahan api serta dilengkapi dengan peralatan alarm dan alat pemadam kebakaran dan lain-lain.

Pengamanan informasi arsip dilakukan dengan cara sebagai berikut.

- 1) Memberikan kartu identifikasi individu pengguna arsip untuk menjamin bahwa arsip hanya digunakan oleh orang yang berhak.
- 2) Mengatur akses petugas kearsipan secara rinci atas basis tanggal atau jam.
- 3) Menyusun prosedur tetap secara rinci dan detail.

4) Memberi kode rahasia pada arsip dan spesifikasi orang-orang tertentu yang punya hak akses.

5) Menjamin bahwa arsip hanya dapat diketahui oleh petugas yang berhak dan penggunaan hak itu terkontrol dengan baik, untuk itu dapat dilakukan indeks primer (tidak langsung) dan indeks sekunder (langsung) untuk kontrol akses.

Arsip vital disimpan pada tempat khusus sehingga dapat mencegah/menghambat unsur perusak fisik arsip dan sekaligus mencegah pencurian informasinya. Lokasi penyimpanan arsip vital dapat dilakukan baik secara *on site* ataupun *off site*.

1) Penyimpanan *on site*, adalah penyimpanan arsip vital yang ditempatkan pada ruangan tertentu dalam satu gedung atau perkantoran dalam lingkungan lembaga pencipta arsip.

2) Penyimpanan *off site*, adalah penyimpanan arsip vital yang ditempatkan di luar lingkungan gedung perkantoran lembaga pencipta arsip.

7. Harus dilakukan penguatan fungsi dari Sistem Informasi Manajemen dan Akuntansi Barang Milik Negara (SIMAK-BMN) melalui pelatihan personel dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia.

8. Kegiatan informasi/komunikasi harus dikuatkan dalam menghasilkan laporan hasil kegiatan dan menyajikan analisis terhadap 3E + 1T (ekonomis, efisiensi, keefektifan, dan transparansi). Kriteria pokok yang mendasari pelaksanaan manajemen publik dewasa ini adalah ekonomi, efisiensi, kekuatan dan kelemahan, transparansi, dan akuntabilitas publik. Tujuan yang dikehendaki

oleh masyarakat mencakup pertanggungjawaban mengenai pelaksanaan *value for money*, yaitu ekonomis (hemat cermat) dalam pengadaan dan alokasi sumber daya, efisien (berdaya guna) dalam penggunaan sumber daya dalam arti penggunaannya diminimalkan dan hasilnya dimaksimalkan (*maximizing benefits and minimizing costs*), serta kuat (berhasil guna) dalam arti mencapai tujuan dan sasaran.

9. Pimpinan kurang kuat menetapkan mekanisme/prosedur secara tertulis mengenai pelaksanaan evaluasi terpisah. Evaluasi terpisah harus dilakukan agar pelaksanaan evaluasi dapat terfokus ke seluruh bagian sehingga setiap kesalahan dapat terdeteksi secara cepat dan dapat segera dilakukan perbaikan.



## BAB V

### PENUTUP

Setelah melakukan analisis data dan pembahasan hasil penelitian di Bab IV, maka pada Bab V ini dijelaskan mengenai kesimpulan ini didasarkan pada hasil analisis data yang telah dilakukan dan akan menjawab permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya sesuai dengan tujuan penelitian ini. Selain kesimpulan akan disertakan keterbatasan dari penelitian ini dan saran-saran yang diharapkan berguna bagi semua pihak yang berkepentingan.

#### A. Kesimpulan

1. Dapat diketahui tingkat kekuatan dan kelemahan pelaksanaan lima komponen sistem pengendalian intern yang meliputi lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan. Lingkungan pengendalian memperoleh persentase 72% yang menandakan bahwa pelaksanaan perwujudan lingkungan pengendalian sudah berjalan kuat. Penilaian risiko memperoleh persentase 37% yang menunjukkan bahwa pelaksanaan penilaian risiko masih kurang kuat. Sementara itu untuk aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan secara berturut-turut adalah 76%, 55%, dan 56% yang menandakan sudah berjalan kuat.

2. Berdasarkan temuan-temuan tersebut maka diajukan rekomendasi peningkatan dalam berbagai hal seperti pelaksanaan sosialisasi uraian tugas kepada setiap karyawan, pembuatan indikator keberhasilan di dalam setiap tahapan kegiatan dan pemantauan pencapaiannya, pembangunan manajemen risiko, pembuatan kebijakan pengamanan aset dan informasi, pelaksanaan Sistem Informasi Manajemen dan Akuntansi Barang Milik Negara (SIMAK-BMN), perwujudan informasi dan komunikasi yang menghasilkan laporan pelaksanaan *value for money*, dan pelaksanaan evaluasi terpisah.

## B. Keterbatasan Penelitian

### 1. Keterbatasan Sampel

Keterbatasan sampel timbul karena keterbatasan waktu dan banyaknya item pertanyaan dalam kuesioner yang menyebabkan beberapa kuesioner tidak diisi secara lengkap yang mengakibatkan tidak dapat diolah lebih lanjut.

### 2. Lamanya Waktu Pengembalian Kuesioner

Hal ini disebabkan karena sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pejabat pimpinan unit kerja yang mempunyai tingkat kesibukan yang tinggi sehingga berakibat lamanya waktu pengembalian kuesioner.

### 3. Item Pertanyaan Kuesioner yang Tidak Valid

Terdapat empat pertanyaan dalam kuesioner yang tidak valid yang menyebabkan pertanyaan tersebut tidak dapat diolah lebih lanjut untuk



menghitung persentase tingkat kekuatan dan kelemahan sistem pengendalian internal.

### C. Saran

1. Kuesioner penelitian yang dipakai sebaiknya memuat pertanyaan yang singkat dengan proporsi yang berimbang sehingga menghemat waktu responden untuk menjawab.
2. Untuk mengantisipasi keterbatasan waktu, peneliti dapat membuat suatu perencanaan dan matrikulasi dengan tepat, sehingga waktu bisa dimaksimalkan dengan baik. Untuk menaikkan tingkat pengembalian kuesioner, peneliti dapat meminta izin pada pihak rektorat agar dipermudah dalam penyebaran kuesionernya.
3. Untuk penelitian selanjutnya, pertanyaan yang tidak valid dalam kuesioner tidak perlu digunakan lagi karena tidak dapat memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pertanyaan baru yang tentunya harus dapat mengukur apa yang diukur.

